

HÄMEENLINNAN SEUDUN  
MATKAILUNEUVONTOJEN JA  
MATKAILUKOhteiden YHTEISTYÖN  
KEHITTÄMINEN

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Matkailun koulutusohjelma  
Tapahtuma- ja kokousmatkailu  
Opinnäytetyö  
Kevät 2010  
Mirva Lemmetty

Lahden ammattikorkeakoulu  
Matkailun koulutusohjelma

LEMMETTY, MIRVA:

Hämeenlinnan seudun  
matkailuneuvontojen ja  
matkailukohteiden yhteistyön  
kehittäminen

Tapahtuma- ja kokousmatkailun opinnäytetyö, 43 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2010

## TIIVISTELMÄ

---

Opinnäytetyön aihe oli Hämeenlinnan seudun matkailuneuvontojen ja matkailukohteiden yhteistyön kehittäminen. Työn tarkoituksena oli kehittää nykyisiä- tai löytää uusia toimintatapoja tiivistää neuvontojen ja matkailukohteiden välistä yhteistyötä.

Teoreettisena viitekehyksenä työssä oli verkostoituminen ja yhteistyö. Työssä avattiin verkostoitumisen, verkoston ja yhteistyön käsitteet sekä perehdyttiin niiden muotoihin ja malleihin. Lisäksi työssä tutustuttiin yhteistyövalmiuksiin, sitoutumiseen sekä yhteistyön päättymiseen johtaviin syihin.

Tutkimusongelmiin etsittiin ratkaisuja teemahaastattelujen avulla. Yhdeksän haastateltavaa edusti erilaisia Hämeenlinnan seudun matkailukohteita. Haastatteluissa kartoitettiin matkailukohteiden edustajien ajatuksia nykyisistä matkailuneuvontojen tarjoamista palveluista ja niiden kehittämisestä, yhteydenpidosta, yhteistyön hyödyistä, odotuksista ja tulevaisuudesta.

Keskeisinä tuloksina voitiin todeta, että matkailuneuvontojen palvelut koettiin hyödyllisiksi ja neuvontoihin luotettiin. Nykyisten palvelujen tuottamista tulee jatkaa ja niiden laadukkuus on turvattava myös tulevaisuudessa. Yhteistyön kehittämisessä tulee panostaa tiedottamiseen ja yhteisiin tapaamisiin. Henkilökohtaisella vuorovaikutuksella oli iso merkitys ja on tärkeää, että matkailuneuvonnoilla on tutut ja helposti lähestyttävät kasvot.

Avainsanat: Matkailuneuvonta, yhteistyö, verkostoituminen, teemahaastattelu.

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Tourism Management

LEMMETTY, MIRVA:

Developing co-operation between Tourist  
Information Providers and Tourist  
Attractions in Hämeenlinna region

Bachelor's Thesis in MICE Management, 43 pages, 3 appendixes

Spring 2010

## ABSTRACT

---

The subject of this thesis was to develop co-operation between tourist information providers and tourist attractions in Hämeenlinna region. The main purpose was to develop existing- or find new procedures to tighten the cooperation between information providers and tourist attractions.

The theoretical context of the thesis was networking and co-operation. The focuses of the thesis were the concepts of networking, networks and co-operation and also their performance and patterns. This work also explored the capacity for co-operation, commitment and the reasons leading to the termination of an alliance.

The research problems were addressed through theme interviews. Nine interviewees represented different kinds of Hämeenlinna region tourist attractions. Through these interviews their thoughts were revealed about the current tourist information service as well as its development, connections, the benefits of the co-operation, expectations and the future.

As the main result, you may say, the services of the tourist information providers are considered useful and their information reliable. Present services should be continued and their high quality should be maintained. The development of the co-operation should be focused on briefings and meetings. Personal interaction plays a big role and it is important that tourist information providers are easy to approach.

Key words: Co-operation, tourism information, networking, theme interview

## SISÄLLYS

|     |                                             |    |
|-----|---------------------------------------------|----|
| 1   | JOHDANTO                                    | 1  |
| 1.1 | Toimeksiantajan esittely                    | 2  |
| 1.2 | Matkailun organisoituminen                  | 4  |
| 1.3 | Matkailuneuvontojen palvelut                | 6  |
| 2   | YRITYSYHTEISTYÖ                             | 8  |
| 2.1 | Keskeiset käsitteet                         | 8  |
| 2.2 | Yhteistyö                                   | 9  |
| 2.3 | Verkostot ja verkostoituminen               | 9  |
| 2.4 | Yhteistyön ja verkostoitumisen mallit       | 11 |
| 2.5 | Motiivit ja hyödyt                          | 12 |
| 2.6 | Yhteistyövalmius ja sitoutuminen            | 13 |
| 2.7 | Yhteistyön esteet ja yhteistyön päättymisen | 17 |
| 2.8 | Yhteistyö matkailuneuvontojen näkökulmasta  | 18 |
| 3   | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS                        | 20 |
| 3.1 | Tutkimusmenetelmä, aineisto ja sen hankinta | 20 |
| 3.2 | Aineiston analysointi                       | 22 |
| 3.3 | Tutkimuksen luotettavuus                    | 22 |
| 4   | TUTKIMUKSEN TULOKSET                        | 23 |
| 4.1 | Nykyiset palvelut                           | 23 |
| 4.2 | Yhteydenpito matkailukohteisiin             | 26 |
| 4.3 | Yhteistyöstä saatavat hyödyt                | 27 |
| 4.4 | Matkailukohteiden odotukset ja tulevaisuus  | 27 |
| 5   | JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET      | 29 |
| 5.1 | Palveluiden kehittäminen                    | 29 |
| 5.2 | Yhteydenpito                                | 30 |
| 5.3 | Palvelujen hyödyt                           | 30 |
| 5.4 | Yhteistyö ja sen tulevaisuus                | 31 |
| 5.5 | Kehitysehdotukset                           | 32 |
| 5.6 | Oma ja toimeksiantajan arvio                | 35 |
|     | LÄHTEET                                     | 37 |
|     | LIITTEET                                    | 40 |

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on yhteistyön kehittäminen Hämeenlinnan seudun matkailuneuvontojen ja matkailukohteiden välillä. Päädyin aiheeseen siksi, että halusin tehdä opinnäytetyöni aiheesta, jota pystyn suoraan hyödyntämään työssäni vastaavana matkailuneuvojana. Olen kokenut, että olemme neuvonnoissa pitäneet yhteistyötä matkailukohteiden kanssa itsestäänselvyytenä ja halusin tietää, onko oletus ollut oikea. Olen kokenut, ettei matkailuneuvojien työtä osata arvostaa siinä suhteessa, kuinka paraatipaikalla potentiaalisiin uusiin asiakkaisiin nähden neuvot ovat. Seudullinen matkailuyhteistyö on tärkeää jo siitäkin syystä, että matkailijat harvoin tietävät missä kuntien rajat kulkevat. He tarkastelevat mielenkiintoisia kohteita koko lähialueelta. (Gretzel, Fesenmaier, Formica & O’Leary 2006, 121.) Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää nykyistä tai löytää uusia tapoja tiivistää neuvontojen ja matkailukohteiden välistä yhteistyötä. Kartoitin tutkimuksessa lisäksi hieman yhteistyön tulevaisuuden näkymiä.

Hämeenlinnan seudulla (Hattulassa, Hämeenlinnassa ja Janakkalassa) toimii kaksi matkailuneuvontaa. Linnatuulen matkailupalvelut on Janakkalassa Taukopaikka Linnatuulella ja Hämeenlinnan matkailuneuvonta on Hämeenlinnassa Palvelupiste Kastellissa. Matkailuneuvonnoissa käy vuosittain yli 100 000 asiakasta. Matkailuneuvontojen päätehtävä on palvella matkailijaa parhaalla mahdollisella tavalla. Jotta se toteutuu, on palvelun oltava asiantuntevaa ja luotettavaa. Parhaimmillaan neuvojen kerrottua seudun tarjoamista mahdollisuuksista matkailijat päättävät viipyä seudulla pidempään kuin olivat alun perin suunnitelleet. Viipymän lisääminen tarkoittaa suoraa matkailutuloa seudulle, sillä matkailijat käyttävät rahaa majoitukseen, ruokaan, elämyksiin ja ostoksiin.

Halusin opinnäytetyössäni tutkia teoreettisessa viitekehyksessä yhteistyötä, verkostoja sekä verkostoitumista. Rajasin teorian käsittelemään yhteistyön ja

verkostojen muotoja, hyötyjä, valmiuksia, esteitä ja päättymistä.

Verkostoitumisesta on kirjoitettu paljon, mutta verkostoitumisesta ja yhteistyöstä nimenomaan matkailualalla löytyy vähän kirjoitettua materiaalia. Tarkoituksena ei ole rakentaa Hämeenlinnan seudulle uutta liiketoimintaa harjoittavaa matkailukohteiden verkostoa. Siitä syystä jätin teoreettisessa viitekehyksessä käsittelemättä verkoston toteuttamisen käytännössä, verkoston johtamisen ja verkosto-osaamisen. Opinnäytetyössäni en myöskään pyrkinyt kehittämään tai luomaan uusia palveluja suoraan matkailijoille, vaan keskityin nimenomaan neuvontojen ja matkailukohteiden väliseen kanssakäymiseen.

Tutkimuksellisessa osuudessa keskeinen tutkimusongelma oli kartoittaa matkailuneuvontojen ja matkailukohteiden välistä nykyistä ja tulevaa yhteistyötä. Tutkimusmenetelmäksi valitsin laadullisen tutkimuksen. Teemahaastattelun avulla haastattelin yhdeksää eri matkailuyritysten edustajaa. Saadun aineiston analysoinnissa käytin aineistolähtöisen sisällönanalyysin tapaa. Opinnäytetyön pääluvusta 4 on luettavissa matkailukohteiden näkökulmasta nykyisen yhteistyön tila ja sen tulevaisuus. Haastattelujen tuloksena nousi esiin muutama toteutettavissa oleva kehitysehdotus, jotka niin ikään ovat luettavissa opinnäytetyön lopusta. Opinnäytetyön tiedot perustuvat vuosina 2008 ja 2009 kerättyyn tietoon.

## 1.1 Toimeksiantajan esittely

Seudullinen elinkeinoyhtiö Kehittämiskeskus Oy Häme hallinnoi Linnatuulen matkailupalveluita ja 1.1.2008 alkaen Hämeenlinnan matkailuneuvontaa. Yhtiön perustajakuntia ovat Hattula, Hauho, Hämeenlinna, Janakkala, Kalvola, Lammi, Renko ja Tuulos. Vuoden 2009 alussa voimaan astuneen kuntauudistuksen myötä osakkaita ovat Hattula, Hämeenlinna ja Janakkala muiden ympäristökuntien liittyttyä Hämeenlinnan kaupunkiin. Kehittämiskeskus Oy Hämeen tehtävänä on edistää seudun elinkeinopolitiikkaa sekä lisätä alueen vetovoimaisuutta ja kilpailukykyä. Lisäksi yhtiö edistää yritysten toimintaedellytyksiä sekä keskinäistä verkostoitumista ja on sitä kautta mukana luomassa uusia yrityksiä alueelle.

Yhtiön yritysasiamiehet neuvovat muiden muassa rahoitukseen, toimitiloihin, omistajavaihdoksiin tai sopivien kumppanien löytämiseen liittyvissä kysymyksissä. Yrityspalveluiden lisäksi yhtiö tarjoaa matkailuun ja aluekehitykseen liittyviä palveluja jo olemassa oleville yrityksille. (Kehittämiskeskus Oy Häme, 2009a.)

Kehittämiskeskus Oy Hämeen toiminnan painopisteet ovat yrityspalveluissa ja matkailussa. Yhtiö pyrkii edistämään seudun matkailukohteiden kehitystä ja kasvua. Tehtäviin kuuluvat myös matkailuyhteistyön organisointi, yritysten verkostoitumisen tukeminen, yhteydenpito rahoittajiin sekä seudun matkailuneuvontapisteiden ylläpitäminen. Toimenpiteitä on tehty muiden muassa hanketyön kautta. Keväällä 2008 päättyi seitsemän vuotta kestänyt Kokousmatkailuhanke ja kolmivuotinen Matkailun pk-yritysten tuotekehitysprojekti. Linnatuulen ja Hämeenlinnan matkailuneuvontapisteiden lisäksi Kehittämiskeskus Oy Hämeen toimesta on toteutettu myös tilapäisiä kesäinfopisteitä: Iittalan lasikeskuksessa, Hämeenlinnassa Aulankokeskuksessa ja Tuulosessa Kauppakeskus Tuulosessa. (Kehittämiskeskus Oy Häme, 2009a.)

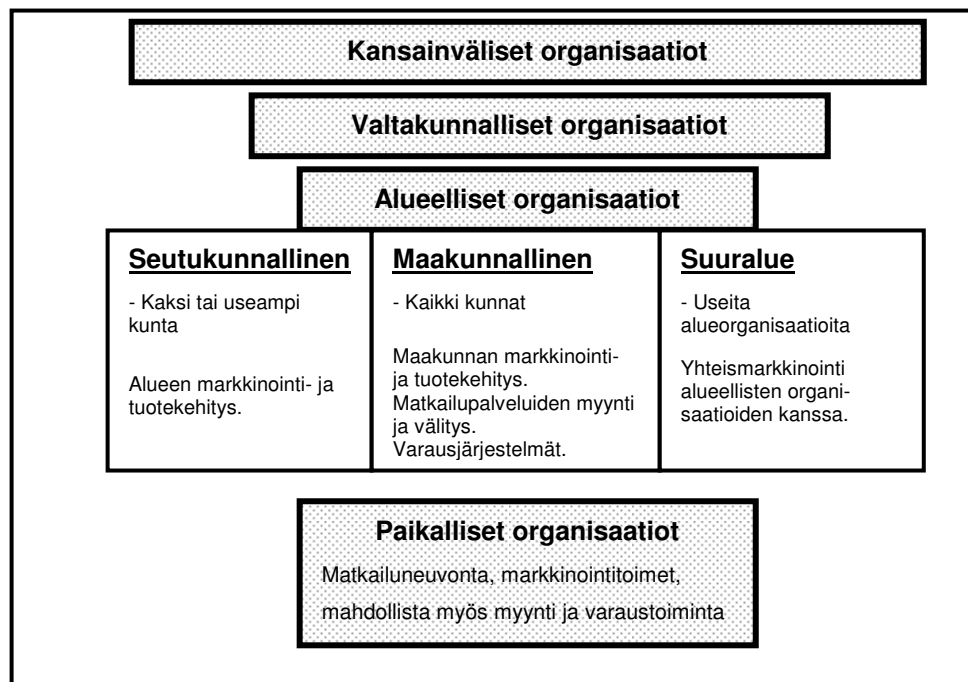
Kehittämiskeskus Oy Häme tuottaa matkailumarkkinointiin myös erilaista esitemateriaalia: Hämeenlinnan kaupunki ja seutu -palveluhakemiston, Hämeenlinnan kaupunki ja seutu -kartan, seudun matkailua esittelevän, kolme kertaa vuodessa ilmestyvän Matkailutabloidin, A4-kokoisia teaser-esitteitä kahdeksalla eri kielellä sekä KokousHäme –esitteen. Lisäksi Kehittämiskeskus toteuttaa erilaisia markkinointitoimenpiteitä seudun kohteista mm. erilaisin ilmoituskampanjoin ja messuosallistumisin. (Kehittämiskeskus Oy Häme, 2009a.)

Matkailusta vastaa matkailupäällikkö. Matkailun kehittämistä varten on koottu matkailutiimi, johon kuuluu matkailupäällikkö, assistentti, vastaava matkailuneuvoja sekä kaksi matkailuneuvojaa. Tiimi kokoontuu säännöllisin väliajoin noin kerran kuukaudessa käymään läpi ajankohtaisia asioita ja suunnittelemaan tulevaa. Olen toiminut itse tiimin jäsenenä ja vastannut työkseni matkailuneuvontojen toiminnasta syksystä 2004. Tästä syystä en ole käyttänyt

lähdeviitteitä kuvatessani opinnäytetyössä matkailuneuvontojen palveluja ja toimintoja.

## 1.2 Matkailun organisoituminen

Matkailun organisaatiot voidaan yleisesti jakaa *kansainvälisiin*, *valtakunnallisiin*, *alueellisiin* ja *paikallisiin* organisaatioihin. Kuvio 1 esittelee matkailun organisaatorakennetta sekä vastuullisia toiminta-alueita Boxbergin, Komppulan, Korhosen & Mutkan (2001, 39) teoriaa hyödyntäen. Vaikka organisaatiotasoja on useita, toiminta-alueet nivoutuvat tiukasti toisiinsa eri tasoilla. Yksittäinen matkailukohde on tekemisissä näkyvimmin usein vain paikallisen organisaation kanssa. Paikallinen organisaatio on samaan aikaan tekemisissä alueorganisaation kanssa, ja yhdessä organisaatiot voivat olla yhteydessä valtakunnan tason ja edelleen kansainväliseen organisaatioon. Paikallinen, yksittäinen matkailuyritys on siis osa laajempaa verkostoa. (Boxberg ym. 2001, 39.)



Kuvio 1. Matkailun organisoituminen (muokattu Boxberg 2002, 39).



Kansainvälistä organisaatiotasoa edustaa Suomessa MEK - Matkailun edistämiskeskus, joka vastaa Suomen kansainvälisestä edistämisestä yhteistyössä Finpron kanssa (MEK 2009). Valtakunnallisella tasolla toimii esimerkiksi Suoma ry, joka on alueellisten organisaatioiden yhteiselin ja edunvalvontajärjestö (Suoma ry 2009).

Alueorganisaatiot voidaan jakaa seutukunnallisiin, maakunnallisiin ja suuralueorganisaatioihin. Seutukunnalliselle alueorganisaatiolle on ominaista vastata alueensa kuntien matkailun markkinointi- ja tuotekehityksestä. Maakunnallisen organisaation tehtäviin kuuluu koko maakunnan matkailun markkinointi ja tuotekehitys. Lisäksi maakunnallinen organisaatio vastaa matkailupalveluiden välityksestä ja myynnistä sekä varaus- ja tietojärjestelmien kehittämisestä ja ylläpidosta. Suuralueorganisaatiota voidaan käyttää eri alueorganisaatioiden yhteiseen markkinointitarkoitukseen esimerkiksi ulkomaan markkinoinnissa. (Boxberg ym. 2002, 39.) Kun puhutaan Hämeestä tai Hämeen maakunnasta alueellisella tasolla, tarkoitetaan Hämeenlinnan, Riihimäen ja Forssan seutukuntia. Hämeenlinnan seutuun kuuluu Hämeenlinnan lisäksi Janakkala ja Hattula, Riihimäen seutuun Riihimäen kaupunki, Loppi ja Hausjärvi. Forssan seutuun kuuluu Forssan lisäksi Humppila, Jokioinen, Tammela ja Ypäjä. Seutukunnallisesti Hämeenlinnan seutua edustaa Kehittämiskeskus Oy Häme ja Forssan seudulla Forssan seudun Kehittämiskeskus. Riihimäen seudulla tällä hetkellä kunnat vastaavat itse markkinointi- ja tuotekehityksestä. Maakunnallisella tasolla Hämettä markkinoi ja myy Hämeen Matkailu Oy.

Paikallinen organisaatiotasoa on yhden kunnan tai matkailukeskuksen muodostama organisaatio. Tehtävinä on matkailuneuvonta, markkinointitoimet sekä mahdollisesti myös myynti- ja varaustoiminta. (Boxberg ym. 2002, 39.) Kuviosta 1 poiketen Hämeenlinnan seudulla ei toimi paikallista organisaatiota vaan Hämeenlinnan kaupunki ostaa neuvonta- ja markkinointipalvelut Kehittämiskeskus Oy Hämeeltä.

### 1.3 Matkailuneuvontojen palvelut

Matkailuneuvonnat tarjoavat aktiivisesti palvelujaan Hämeenlinnan seudun matkailukohteille, kuin myös seudulla oleville tai tuleville matkailijoille. Kaikki matkailuneuvontojen palvelut ovat maksuttomia. Neuvontojen asiakkaat ovat matkailukohteiden potentiaalisia asiakkaita. Kesällä 2009 tehdyn asiakastytytyväisyystutkimuksen mukaan 51 % vastaajista koki vierailun matkailuneuvonnassa vaikuttaneen päätökseen jäädä seudulle käyttämään matkailupalveluita (Ampuja-Valaja 2009). Vuonna 2006 tehdyn matkailun tulo- ja työllisyysselvityksen mukaan matkailijoiden Kanta-Hämeeseen jättämä matkailutulo on noin 230 miljoonaa euroa vuodessa (Helen, Kaitila & Ahtola 2006, 39). Hämeenlinnan seudulla oli vuonna 2008 yöpymisiä 283 899, mikä oli noin 1,45 % koko maan yöpymisistä. Ulkomaalaisten osuus yöpyjistä oli noin 11 % eli 32 499. (Pitkänen, 2009a.)

Matkailuneuvontojen yksittäisille matkailijoille suunnatut palvelut ovat tyypillisiä infopisteiden tarjoamia palveluja kuten muualla Euroopassakin (vertaa Wöber, Hwang & Fesenmaier 2003, 16). Matkailuneuvonnat välittävät tietoa koko Suomen matkailukohteista ja tapahtumista. Hämeenlinnan seutua markkinoidaan matkailijoille henkilökohtaisesti paikan päällä, puhelimitse tai sähköpostitse. Kehittämiskeskus Oy Hämeen tuottamia materiaaleja voidaan lähettää myös postitse tai sähköpostitse. Muun Suomen markkinointi tapahtuu lähinnä esitteiden ja internetin avustuksella. Info-pisteistä on saatavilla maksuttomia esitteitä ja karttoja koko Suomesta. Matkailuneuvonnoista etsitään ja tarpeen mukaan varataan läsnäoleville matkailijoille majoituspaikkoja. Linnatuulen matkailupalveluissa on lisäksi Lippupalvelu Oy:n ja Lippupiste Oy:n lippujen jälleenmyynti sekä karttojen ja lahjatavaroiden myyntiä. Hämeenlinnan matkailuneuvonnan kautta on kesäisin matkailijoiden käytettävissä kaupungilla kiertäviä kaupunkioppaita. Lisäksi matkailuneuvonnasta toteutettiin kesällä 2009 Hämeenlinnassa ensimmäisen kerran opastettuja kaupunkikiertoja, joita tullaan tulevaisuudessa mahdollisesti jatkamaan.

Hämeenlinnan seudulla on laskentavastavasta riippuen 56 nähtävyys-, käynti ja vapaa-ajan kohdetta, 44 majoituskohdetta sekä 35 tehtaanmyymälää tai erikoisliikettä (Kehittämiskeskus Oy Häme, 2009b). Matkailuneuvontojen matkailukohteille suunnatuista palveluista tärkein on maksuton ja puolueeton tiedon välittäminen Hämeenlinnan seudun kohteista ja tapahtumista.

Neuvontatyötä matkailukohteista tehdään paikan päällä infopisteissä, puhelimitse, sähköpostitse ja erilaisissa kotimaisissa tapahtumissa kuten messuilla. Muita palveluita ovat esitteiden jakelu neuvontapisteissä sisältäen esitteiden automaattiset lisätilaukset, kohde- ja tapahtumatietojen lisäyksen ja päivityksen kohteesta riippuen yhdestä kuuteen erilaiselle internetsivustolle. Lisäksi matkailukohde pääsee maksutta mukaan Kehittämiskeskus Oy Hämeen julkaisemiin matkailuesitteisiin. Matkailuneuvonnoista ollaan kaikkiin seudun kohteisiin yhteydessä vähintään 1-2 kertaa vuodessa, kun tietokantoihin ja seuraavan vuoden esitteisiin tehdään keskitetysti päivityksiä. Yhteydenpito matkailukohteisiin tapahtuu sähköpostin kautta. Niistä kohteista, joilla ei ole sähköpostiosoitetta, päivitetään tiedot puhelimitse. Matkailuneuvojat ylläpitävät tietoja kohteista myös vierailemalla yrityksissä paikanpäällä.

Linnatuulen matkailupalvelut tarjoaa muutamia lisäpalveluja. Seudun kädentaitajilla ja tapahtumanjärjestäjillä on mahdollisuus saada tuotteita tai pääsylippuja välitysmyyntiin provisio-osuuksia vastaan. Matkailukohteet voivat vuokrata Linnatuulesta television mainospaikan, jossa still-mainokset pyörivät PowerPoint tekniikalla 24 tuntia vuorokaudessa. Kehittämiskeskus Oy Hämeen tuottamana matkailuneuvonnat ovat myös järjestäneet useana vuonna Hämeenlinnan matkailukohteiden kesätyöntekijöille 1-päiväisen tutustumiskierroksen seudun pääkohteisiin. Matkailukohteille suunnatut palvelut Hämeenlinnan seudulla ovat myös samansuuntaisia Euroopan muiden infopisteiden tarjoamien palvelujen kanssa (vertaa Wöber ym. 2003, 16).

Bornhors, Ritchie & Sheehan (2009, 13-15) ovat tutkineet yrityksen menestystekijöitä. Tutkimuksen mukaan menestystekijöitä ovat hyvät suhteet palveluiden tuottajiin. Se tarkoittaa ajan tasalla pitämistä ja yhteishengen nostatusta. Toiseksi tekijäksi tutkimuksessa mainitaan toiminnalliset aktiviteetit,

kuten markkinointi sekä rajatusti myös yritysten palveluiden ja tuotteiden kehittäminen. Resurssi eli toiminnan rahoitus on mietitty, ja yrityksessä on osaava henkilökunta. Neljäntenä menestystekijänä on toimivat mittauttavat. Ottaen huomioon Kehittämiskeskus Oy Hämeen nykyiset toiminnot ja palvelut on menestyksekkään yhteistyön rakentaminen hyvällä pohjalla.

## 2 YRITYSYHTEISTYÖ

### 2.1 Keskeiset käsitteet

Yhteistyö, kumppanuus, verkko, verkosto, verkottuminen, verkostoituminen, verkostosuhde ja verkostajohtaminen ja verkosto-osaaminen ovat termejä, joihin olen törmännyt opinnäytetyötä tehdessäni. Termien määritelmät ovat kirjallisuudessa suhteellisen samanlaiset, mutta niitä käytetään vaihtelevasti. Esimerkiksi Komppula (2000, 26) käyttää väitöskirjassaan Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon termejä verkko, verkostot, verkostoituminen. Hakanen, Heinonen & Sipilä (2007, 77-78) lisää terminologiaan verkostosuhteen, kumppanuuden ja verkottumisen. Verkostoitumisesta on tullut arkikielessä trendikäs ilmaus. Sitä käytetään yleisesti synonyyminä sanalle yhteistyö sen tarkemmin määrittelemättä, mikä on verkoston luonne, rakenne tai tehtävä (Komppula 2000, 19). Verkostajohtaminen ja verkosto-osaaminen ovat käsitteitä, joita en aio tässä opinnäytetyössä tarkemmin määritellä tai käyttää. Käsitteet liittyvät lähinnä pitkälle vietyihin verkostoihin, joissa harjoitetaan uutta liiketoimintaa ja niiden johtamiseen.

Opinnäytetyössäni teoreettisessa viitekehyksessä käytän termejä *yhteistyö*, *verkosto* ja *verkostoituminen*. Yhteistyöllä tarkoitan kahden tai useamman toimijan välistä, vapaaehtoista, yhteiseen tavoitteeseen suuntaavaa, vakiintunutta, tiivistä, luottamuksellista, yhteisiä toimintoja sisältävää vaihdantaverkkoa, jossa kaikki verkon jäsenet tietävät toisistaan (Komppula 2000, 26; Boxberg ym. 2001, 27; Hakanen ym. 2007, 77). Verkosto muodostuu keskenään yhteistyösuhteessa olevista verkoista, se on rajaton ja jatkuvasti elävä (Komppula 2000, 26; Hakanen

ym. 2007, 78). Verkostoituminen on verkoston syntymisen prosessi, jossa yhteistyötä tekevät yritykset yhdistävät tietoa, osaamista sekä arvoja ja omaavat yhteisen tavoitteen (Komppula 2000, 26; Pirnes 2002, 7; Hakanen ym. 2007, 78).

## 2.2 Yhteistyö

Yhteistyö voi olla jo satunnainen kahden yrityksen välinen osto- ja myyntitilanne (Boxberg ym. 2001, 27). Pisimmälle vietyinä se voi tarkoittaa kahden tai useamman yrityksen perustamaa yhteisyksikköä (joint-venture), joka harjoittaa kokonaan uutta liiketoimintaa (Pirnes 2002, 20). Keskeisenä tekijänä yhteistyössä on osapuolten arvot: yhteiset käsitykset tärkeistä ja oikeista tavoitteista, toiminnoista ja toimintatavoista (Komppula 2000, 58). Olipa yhteistyö kuinka pieni- tai laajamuotoista tahansa, motiivi siihen on jokaisella yrityksellä sama: siitä halutaan hyötyä. Yritysten on kannattavaa tehdä yhteistyötä ainoastaan silloin, kun siitä on saatavilla sellaista hyötyä, jota ei yksin voi saavuttaa. (Boxberg ym. 2001, 29.)

Yritysyhteistyö voi olla *markkinointi-, tuotanto- ja resurssiyhteistyötä*. Matkailualalla yhteistyö on tavallisimmin eriasteista markkinointiyhteistyötä, jonka tuloksena voidaan esimerkiksi tuottaa yhteisesitteitä tai osallistua yhteisosastoilla messuille. Kun kaksi tai useampi yritys sopii yhteisestä tuotepaketista, johon yksi tuottaa majoituksen, toinen ruokapalveluja ja kolmas liikunnallista ohjelmaa, puhutaan tuotannollisesta yhteistyöstä. Resurssiyhteistyössä yritykset hankkivat yhteiseen käyttöön kalustoa tai yritykset voivat käyttää toistensa olemassa olevaa kalustoa. (Boxberg ym. 2001, 29.)

## 2.3 Verkostot ja verkostoituminen

Yritysverkostot syntyvät tilanteen ja tarpeen mukaan sekä muuttuvat yhteistyön edetessä, jos tarve vaatii. Yritykset tai tahot, jotka verkostoon valikoidaan,

voidaan määritellä tiukkojen säädöksen perusteella tai ne voivat perustua vapaaehtoisuuteen. Verkostossa toimivat yritykset voivat olla jäsenenä vaihtuvia, määräaikaista tai pysyviä. Parhaissa verkostosuhteissa yhteistyötä tekeillä yrityksillä on yhteensopivat tavoitteet ja toisiaan täydentäviä vahvuuksia. (Hakanen ym. 2007, 30.) Verkostoitumisen perimmäisenä tavoitteena on lisäarvon tuottaminen loppuasiakkaalle (Toivola 2006, 19).

Verkostoyhteistyön kehityspolkua ja yhteistyön syvyyttä kuvaa neliportainen asteikko: kertaluontoiset tai satunnaisesti toistuvat alihankintasopimukset, projektikohtainen yhteistyö, yhden tai useamman vuoden vuosisopimus tai pysyvä tai pysyväksi tarkoitettu kumppanuus. Verkotot voivat olla tasa-arvoisia tai sitten isomman yrityksen ympärille rakennettuja. Yritysverkosto voi olla paikallinen, alueellinen, kansallinen, kansainvälinen tai globaali. (Niemelä 2002, 20-21; Pirnes 2002, 7.) Riippuvaisuus toisista yrityksistä ja keskinäinen luottamus vaikuttavat siihen, kuinka pysyvä ja pitkäkestoinen verkosto on (Toivola 2006, 12). Hakanen ym. (2007, 51) muistuttaa, että uusia verkostomuotoja syntyy ja lopetetaan jatkuvasti olosuhteiden, kilpailutilanteen, teknologioiden ja suhdanteiden muuttuessa ja kehittyessä.

Verkostoitumisella on suuri merkitys varsinkin nyt uudessa markkinatilanteessa, jossa maiden väliset rajat ovat auenneet ja tavarat ja palvelut kulkevat esteettä. Lisäksi asiakkaan asema ostajana on muuttunut. Asiakkaat ovat hinta-laaturitietoisia ja haluavat entistä enemmän ostaa räätälöityjä tuotteita tai palveluita. Palvelujen tai tavaroiden tuottajapuolella myös osaamisen merkitys on alkanut korostua. Yrityksessä kannattaa keskittyä vain ydinosaamiseen ja ostaa muut tarvittavat palveluosat muualta, jotta asiakkaalle voidaan tarjota parasta. Motiivina verkostoitumiselle ovat osaaminen, kokonaistalouden kasvattaminen ja kilpailukykyyn parantaminen. (Niemelä 2002, 15-16; Pirnes 2002, 10.) Yritysten välinen kilpailu on muuttunut verkostojen väliseksi kilpailuksi. Verkostoissa voidaan kehittää siihen kuuluvia kaikkia yrityksiä niin, ettei perinteistä kilpailutusta tapahdu. Alihankkijat ovat mukana verkostossa, joten tuotetut palvelut ja tuotteet ovat suhteessa tasalaatuisia ja loppuun asti suunniteltuja. (Toivola 2006, 13; Hakanen ym. 2007, 72-73.)

## 2.4 Yhteistyön ja verkostoitumisen mallit

Yritysverkostot jaetaan horisontaalisiin ja vertikaalisiin verkostoihin.

Vertikaalisessa verkostossa toimii samassa tuotantoprosessin tai arvoketjun eri vaiheissa toimivia organisaatioita. Esimerkiksi alihankintana tuotettavat toiminnot tai franchising-konsepti voivat toimia vertikaalisessa verkostossa.

Matkailuneuvontojen yhteistyö alueen toimijoiden kanssa on vertikaalista.

Horisontaalinen verkosto taas yhdistää arvoketjun tietyn vaiheen rinnakkaisia ja erilaisia toimijoita, palveluita tai tuotteita. Yritykset ovat siis periaatteessa kilpailijoita, mutta yhteistyön avulla ne saavuttavat lisäarvoa esimerkiksi asiakaspalvelussa. Horisontaaliselle verkostolle on luonteenomaista yhdistää voimat markkinoinnissa tai tuotekehityksessä. (Boxberg ym. 2001, 26; Niemelä 2002, 18-19; Hakanen ym. 2007, 55-57; Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009, 70-71.) Valkokari ym. (2009, 24) lisää verkostotyyppeihin lisäksi vaihdantaverkostot, jotka perustuvat tuotantoon tai kaupankäyntiin. Vuorovaikutusverkostoissa ei tehdä kauppaa vaan vaihdetaan tietoa. Sosiaaliset verkostot muodostuvat perheen, ystävien ja tuttavien välille, mikä voi olla kilpailuetu, kun puhutaan yrityksen mahdollisuuksista, kustannuksista ja toiminnasta.

Yritysten väliset yhteistyömuodot voidaan jakaa viiteen perusmalliin: *kehittämisen* ja *yhteistyörenkaiseen*, *projektiryhmään*, *yhteisyritykseen* ja *yhteisyyksikköön*.

Kehittämisrengas soveltuu hyvin pienten yritysten yhteistyömuodoksi. Tässä mallissa joukko yrityksiä kokoontuu vuoroin toistensa luo. Yrityksille annetaan puolin ja toisin palautetta ja kehittämis ehdotuksia toiminnoista, pidetään yhteisiä koulutuksia ja seminaareja sekä tehdään tutustumis- ja messumatkoja.

Yritysvierailuissa olennaisena osana ovat olleet yritysesittelyt, joista jokainen voi ottaa vinkkejä omaan toimintaansa. Yhteistyörenkaassa mukana olevat yritykset voivat hankkia käyttöönsä yhteisen resurssin, johon kaikilla on käyttöoikeus.

Resurssi voi olla esimerkiksi kirjanpitäjä, joku tietty kone tai tekninen osaaminen.

Tavoitteena yhteistyörenkaan muodostamiselle on kustannussäästöt.

Projektiryhmä liittoutuu suunnittelemaan toimintoja, joiden avulla mukana olevat yritykset voivat kehittää toimintaansa. Suunnittelu on järjestelmällistä, ja jokainen

ryhmän jäsen tuo oman osaamisensa kaikkien käyttöön. Perustana tässä yhteistyömallissa on yritysten tuoma osaaminen ja tuotteistojen yhteensopivuus. Yhteisyritys (joint venture) on yritys, jonka muodostavat yhteistyöyritykset. Uuden yrityksen kautta tehdään kokonaan uutta ja erilaista liiketoimintaa. Yhteisyrityksen kautta riskit jakaantuvat useammille tahoille. Yhteisyksikkö on yhteisyrityksen pidemmälle viety versio, jossa yritykset perustavat uuden osakeyhtiön ja toimivat sen sisällä. Uusi osakeyhtiö muodostaa näin suuremman kokonaisuuden, on kilpailukykyisempi ja uskottavampi. (Pirnes 2002, 14-22; Hakanen ym. 2007, 56-57.)

## 2.5 Motiivit ja hyödyt

Yhteistyön ja verkostojen syntymisen motiiveina voi olla *perusliiketoimintaverkon kehittäminen, liiketoimintaa uudistavan verkon kehittäminen ja uutta liiketoimintaa kehittävän verkon kehittäminen*. Perusliiketoimintaverkon kehittämiseen kuuluvat alihankinta- ja toimittajaverkot, vientirenkaat ja kahden yrityksen väliset yhteistyöt. Verkon tavoitteena on kustannustehokkuus, nopeammat toimitusajat, toimitusjoustavuus sekä tuotteen tai palvelujen tasalaatuisuus. Liiketoimintaa uudistavan verkon tavoitteet liittyvät toiminnan, kuten tuotannon, logistiikan, johtamisjärjestelmien ja palvelujen kehittämiseen. Verkot ovat usein määräaikaista, koska ne on luotu tiettyä tehtävää tai hanketta varten. Kun yritykset verkostoituvat kokonaan uutta liiketoimintaa varten, ovat kyseessä usein tiede- ja tutkimusvetoiset yritykset. Verkostoon vaaditaan usein eri alojen innovatiivisia yrityksiä, tutkimuslaitoksia, viranomaisia sekä rahoittajia. (Hakanen ym. 2007, 65; Valkokari ym. 2009, 13-14.)

Yritysten välisen yhteistyön aloittaminen voi saada alkunsa keskinäisestä riippuvuudesta, kilpailuaseman kasvattamisesta, lainsäädännöstä tai rahoituksesta (Komppula 2000, 59; Boxberg ym. 2001, 30). Monikansallisilla yrityksillä yhteistyöhön voi ajaa globaalin kilpailun aiheuttama kustannuspaine, teknisen kehityksen nopeutuminen ja tekniikan monimutkaistuminen, tietotekniikan ja tietoliiketekniikan kehitys sekä muutosten ennustettavuuden ja hallinnan



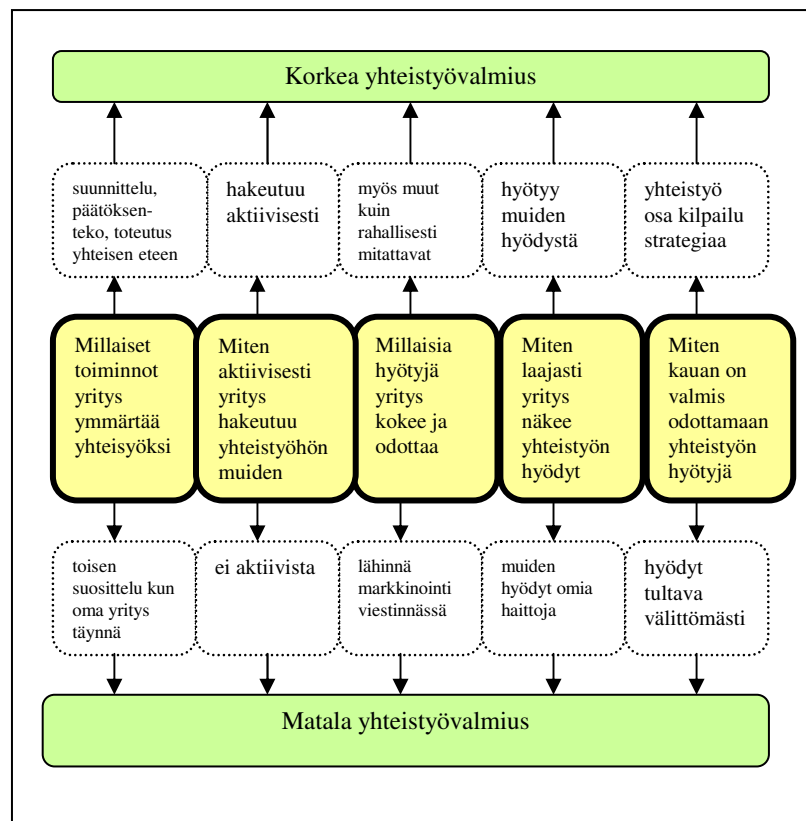
vaikeutuminen (Hakanen ym. 2007, 23). Varamäki (2006) tuo esille yhteistyön aloittamisen perusteena myös yrityksen verkostoitumisstrategian, jossa yrityksen liikeidea rakentuu pelkästään useiden eri yritysten osaamiseen ja yhteistyön varaan. Tällöin yritys tavoittelee maksimaalista tehokkuutta, joustavuutta sekä nopeaa pääsyä markkina- ja jakelukanaviin. On kuitenkin hyvä pitää mielessä se tosiasia, että verkostoituminen ja yhteistyön aloittaminen on vain yksi vaihtoehto. Yhtä hyvin yritys voi onnistuneesti kasvattaa liiketoimintaa, edetä markkinoilla tai kehittää toimintaa organisaation sisällä muilla tavoin. (Valkokari ym. 2009, 12.)

Oikeiden yhteistyökumppaneiden avulla liiketoiminta saadaan tehokkaammaksi ja kilpailuasemaa nostettua. Samoilla kustannuksilla voidaan saavuttaa parempia tuottoja tai sitten saada samat tuotot vähemmillä kustannuksilla. Liiketoiminta siis kasvaa, ja yrityksellä on samalla mahdollisuus hakea uusia tuottoja. Yhteistyön avulla yritysten uskottavuus paranee, kun esimerkiksi resurssiyhteistyön myötä kapasiteetti kasvaa. Yhteistyöllä vahvistetaan osaamista, parannetaan tiedonkulkua ja opitaan uusia toimintatapoja. (Komppula 2000, 59; Boxberg ym. 2001, 29-30; Hakanen ym. 2007, 25.) Hyödyiksi voidaan mainita myös asiakasmäärien kasvu, tunnettuuden lisääntyminen sekä uusien, monipuolisten tuotekokonaisuuksien syntyminen. Lisäksi yhteistyön avulla saatujen sosiaalisten kontaktien merkitys on suuri. (Boxberg ym. 2001, 30.) Hakanen ym. (2007, 25-26) mainitsee yhteistyön hyödyiksi edellä mainittujen lisäksi muiden muassa markkinoiden yhdistämisen: asiakkaille voidaan tarjota laajempi maantieteellinen peitto, uusille markkinoille pääsyn nopeutuminen ja uuden teknologian oppiminen, innovaatiisuuden toteuttaminen ja esimerkiksi investoinneissa riskien jakaminen.

## 2.6 Yhteistyövalmius ja sitoutuminen

Yrityksen yhteistyövalmiuksia mitattaessa nähdään, kuinka pitkäjänteisesti yritys jaksaa odottaa yhteistyöllä saavutettuja hyötyjä. Yritysten yhteistyövalmiuksia voidaan lähteä kartoittamaan viiden peruskysymyksen kautta. Kysymyksissä käydään läpi toiminnot, jotka yritys mieltää yhteistyöksi, yhteistyöhön hakeutumisen aktiivisuus, koetut ja odotetut hyödyt sekä niiden laajuus ja aika,

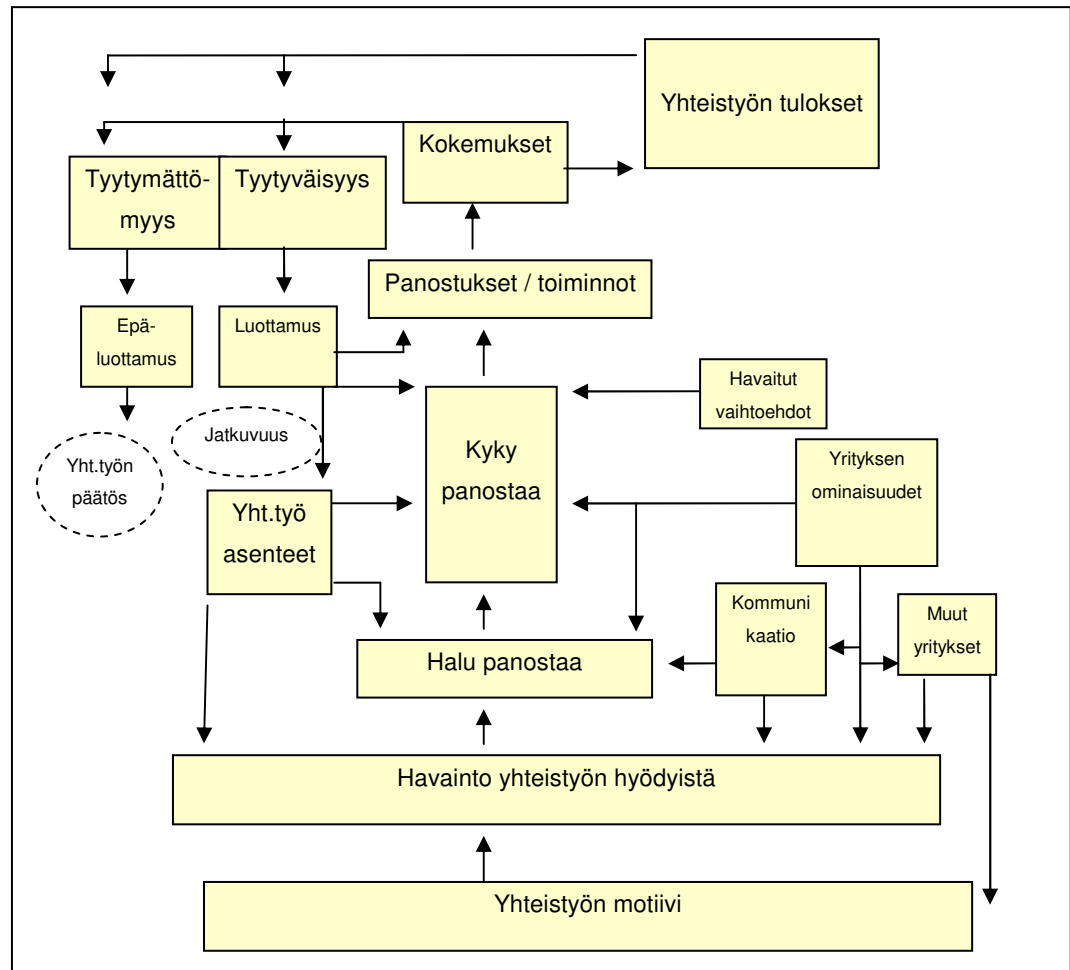
jonka yritys on valmis odottamaan yhteistyön tuloksia. Kuvio 2 kuvaa korkean ja matalan yhteistyövalmiuden omaavien yritysten eroja peruskysymysten pohjalta. (Boxberg ym. 2002, 30.)



Kuvio 2. Yritysten yhteistyövalmius (muokattu Boxberg ym. 2002, 30-31).

Korkeat yhteistyövalmiudet omaavilla yrityksillä yhteistyö on osa kilpailustrategiaa. Yritykset suunnittelevat ja toteuttavat toimenpiteitä yhteisen hyödyn eteen. Toiminta on aktiivista ja saavutetuiksi hyödyiksi koetaan muitakin kuin rahassa mitattavia hyötyjä. Matalan yhteistyövalmiuden yrityksille yhteistyö ei ole aktiivista. Yhteistyöksi mielletään jo toisen yrityksen suosittelu omille asiakkaille. Yhteistyötä tehdään lähinnä markkinoinnissa, ja hyötyjen on ilmennyttävä välittömästi, muiden hyöty koetaan omaksi haitaksi. (Boxberg ym. 2002, 31.)

Kuviossa 3 on kuvattu tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen sitoutumisprosessiin matkailuverkostossa. Kuvio on mukaeltu Komppulan (2000, 71) väitöskirjasta Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon sen mukaan, mitkä tekijät ovat merkityksellisiä tätä tutkimusta tehtäessä. Yrityksen sitoutumista verkkoon voidaan kuvata *asenteellisella* tai *toiminnallisella* sitoutumisella sen mukaan, onko yrityksellä *halua* tai *kykyä* panostaa yhteisiin toimintoihin. Alkuvaiheessa sitoutuminen on usein vain asenteellista. Toiminnallisuus tulee ajan ja saavutettujen tavoitteiden myötä, kun luottamus yhteistyötä kohtaan kasvaa. (Komppula 2000, 60.) Asenteelliseen sitoutumiseen eli haluun vaikuttavat yrityksen omat tavoitteet, tiedot verkon tavoitteista sekä verkoston muut toimijat. Yrityksen omien tavoitteiden vaikutus voi riippua siitä, havaitseeko yritys omien ja verkoston tavoitteiden täydentävyyden tai miten arvomaailmat kohtaavat yrityksessä ja verkostossa. Verkoston vetäjän rooli korostuu verkon tavoitteiden, toimintojen ja saavutettujen tulosten tiedottamisessa eli kommunikaatiossa. Verkoston muut toimijat voivat vaikuttaa sitoutumishaluun lähinnä henkilökohtaisella tasolla. Lisäksi sitoutumishaluun vaikuttavat yrityksen omat asenteet ja ennakkokäsitykset yhteistyön merkityksestä. (Komppula 2000, 70; Boxberg ym. 2001, 44-46.)



Kuvio 3. Yhteistyön sitoutumisprosessin tekijät (mukaeltu Komppula 2000, 71).

Asenteellista sitoutumista voisi kuvata myös yrityksen innokkuutena panostaa yhteistyöhön. Jos yhteistyöstä saadaan haluttuja tuloksia, myös halu yhteistyön jatkamiseen ja kehittämiseen kasvaa. Jos taas odotettuja hyötyjä ei saavuteta, innostus ja halu panostaa toimintoihin laskee. Asenteellista sitoutumista edistävät yritysten samankaltaisuus, tuotteiden ja toimintojen täydentävyys, kilpailuaseman puuttuminen, tasainen vallan jakaantuminen, verkoston selkeä rakenne ja luottamus. (Komppula 2000, 70; Boxberg ym. 2001, 44-46.)

Yrityksen tulee olla asenteellisesti sitoutunut, jotta se voisi sitoutua myös toiminnallisesti. Toiminnallinen sitoutuminen on voimavarojen panostusta yhteisiin toimintoihin. Voimavaroilla tarkoitetaan muiden muassa rahaa, koneita, laitteita, tarvikkeita, tietotaitoa sekä aikaa. Yritykseltä ei kuitenkaan edellytetä kaikkia vaan yritys voi halutessaan olla mukana rahallisesti, mutta jättää esimerkiksi yhteiset tapaamiset väliin tai yritys panostaa yhteisen hyödyn eteen

rahaa. Jotta luottamus yhteistyössä säilyy, tulee panostusten olla uskottavia, eli resurssin tulee olla huomattava yritykseen nähden, sekä tasapuolisia, eli kaikki osapuolet panostavat voimavaroihinsa nähden saman verran. (Komppula 2000, 70-72; Boxberg ym. 2001, 47.)

## 2.7 Yhteistyön esteet ja yhteistyön päättyminen

Boxbergin ym. (2001, 31-32) mukaan yhteistyön esteet voidaan jakaa *yhteiskunta-, yritys- ja yksilötason esteisiin*. Yhteiskuntatasolla yritystä voi olla vastassa kilpailulainsäädäntö, markkinarakenteet kuten ketjut tai alueelta puuttuva yrityksiä verkostoitumiseen aktiivisesti kannustava matkailuorganisaatio. Kansainvälistymisen kannalta yhteistyötä voi estää poliittinen epätasapaino, valuuttakurssimuutokset tai inflaatio. Yritystasolla esteiksi nousevat puutteet yhteistyökokemuksissa, tietotaidossa, aika- ja resurssipula sekä toiminnan lyhytjänteisyys. Yksilötasolla taas vaikuttaa henkilön oma suhtautuminen yhteistyöhön, keskinäinen avoimuus ja luottamus. Yhteistyön esteenä voi olla myös yksinkertaisesti huonot henkilökemiat (Gretzel ym. 2006, 120). Lisäksi esteenä voi olla pelot siitä, että oma yritys näyttäisi muita heikommalta halutessaan aloittaa yhteistyön muiden kanssa tai että kumppani käyttäisi yhteistyön kautta saatuja tietoja hyväkseen kilpailussa (Komppula 2000, 58).

Eri tutkimusten mukaan 30-70 % yhteistyöhankkeista epäonnistuu (Hakanen ym. 2007, 28). Kuten yhteistyön aloittamiseen, myös sen epäonnistumiseen ja päättymiseen johtavia yksittäisiä syitä on mahdoton eritellä. Verkostot ovat erilaisia, ja niille on luotu erilaisia raameja. Lisäksi riippuen yrityksen asettamista omista tavoitteista yhteistyö voi olla toisen mielestä epäonnistunut ja toisen mielestä onnistunut. Yhteistyön päättymiseen johtavia syitä voivat olla keskinäisen luottamuksen tai avoimuuden menettäminen, erimielisyydet tavoitteissa, pelisääntöjen epäselvyys, haluttujen hyötyjen saavuttamattomuus, sitoutumattomuus sekä puutteet aktiivisessa vuorovaikutuksessa ja tiedottamisessa. (Boxberg ym. 2001, 32; Sipilä 2001; Hakanen ym. 2007, 28.)

Varsinkin ylikansallisissa, mutta myös kansallisissa ja paikallisissa yhteistyöhankkeissa epäonnistumiseen voi vaikuttaa kulttuurierot. Eri organisaatiotyyppiä olevien, eri tavalla johdettujen ja eri aikajänteellä toimivien yritysten välille saattaa tulla väärinymmärryksiä, ristiriitoja ja jännitteitä. (Hakanen 2003, 2.) Sipilä (2001) mainitsee lisäksi jo verkoston luomisvaiheessa jäseniksi valitut yritykset, joiden arvomaailma tai osaaminen ei sovellu verkoston yhteisiin tavoitteisiin. Myös tulkinnan varaisiksi jätetyt tai kokonaan tekemättömät yhteistyösopimukset sekä huono verkoston vetäjä vaikuttavat yhteistyön ennen aikaiseen päättymiseen. Muutokset henkilöstössä tai yrityksen omistuksessa voivat vaikuttaa negatiivisesti, mikäli uudet henkilöt tai yritysjohto suhtautuvat yhteistyöhön kielteisesti (Sipilä 2001; Hakanen 2003, 3). Esisuunnittelun avulla pystytään ehkäisemään jo monia ongelmia, samalla varmistetaan että kaikki osapuolet puhuvat samasta asiasta ja edistetään me-henkeä (Hakanen 2003, 2). Perussyitä yhteistyön päättymiseen kannattaa usein lähteä etsimään verkoston rakentamisen strategiatyöstä tai sen puutteista (Hakanen ym. 2007, 28). Toisaalta yhteistyön päättymiseen voivat johtaa tekijät, joihin verkoston jäsenet eivät voi vaikuttaa, esimerkiksi muutokset lainsäädännössä, markkinoilla tai viranomaisissa. (Hakanen 2003, 3.)

## 2.8 Yhteistyö matkailuneuvontojen näkökulmasta

Matkailuneuvonnoissa tavoitellaan monenkeskistä, tiivistä ja luottamuksellista verkostoa neuvontojen ja Hämeenlinnan seudulla toimivien matkailukohteiden välille. Yhteinen tavoite on saada seudulle matkailijavirtoja ja matkailutuloa. Yhteistyön muodoista toiminta on eniten lähellä markkinointiyhteistyötä. Matkailuneuvonnassa tehtäviä markkinoinnillisia toimenpiteitä ovat henkilökohtaiset kontaktit asiakkaisiin infopisteissä ja erilaisissa matkailu- ja messutapahtumissa sekä jaettavat matkailuesitteet. Matkailuneuvonnat ovat kannustamassa ja ehdottamassa kohteiden välille tuotannollista yhteistyötä, mikäli sellaiselle ilmenee tarvetta. Yhteistyö perustuu vapaaehtoisuuteen ja toimintaan pääsevät mukaan kaikki Hämeenlinnan seudulla toimivat matkailukohteet.

Neuvontojen ja kohteiden väliset verkostot halutaan luoda pysyviksi ja vakiinnuttaa.

Matkailuneuvonnat tarvitsevat yhteistyöhön niin asenteellista kuin toiminnallista sitoutumista. Yhteistyön sitoutumisprosessiin (Komppula 2000, 71) kuvioon 3 viitaten, yhteistyön motiivi on perusliiketoiminnan kehittäminen ja edistäminen. Kun matkailukohde on havainnut yhteistyön hyödyt, haluaa se todennäköisesti myös panostaa siihen. Toiminnallista sitoutumista on tässä matkailuneuvontojen ja kohteiden välisessä tapauksessa ajallinen panostus eli yhteydenpito. Kokemus ja yhteistyön tulokset osoittavat kuinka matkailukohde luottaa neuvontoihin ja, kuinka yhteistyö jatkuu. Matkailukohteilla tulee ennen kaikkea siis olla halua yhteistyöhön. Onkin tärkeää luoda tapoja yhteistyön tuloksien mittaamiseen ja tiedottaa niistä aktiivisesti, jotta innostus ja halu yhteistyöhön säilyvät.

Viitaten edellä esitettyihin teorioihin ja pitkään työyhteisössä toimineena voin todeta matkailuneuvontayhteistyön hyötyjä matkailukohteille olevan muiden muassa:

- Tunnettuuden ja uskottavuuden kasvu, kun puolueeton osapuoli markkinoi yritystä.
- Tiedon kulun paraneminen, matkailuneuvonta välittää tietoa eteenpäin.
- Uusi jakelukanava ja sitä kautta asiakasmäärien kasvu.
- Kustannussäästöt, muiden muassa yhteisesitteet ovat usein maksuttomia.
- Mahdollisuus vaikuttaa ja ehdottaa uutta, jos kohde havaitsee kehitettävää, epäkohtia tai puutteita.
- Sosiaaliset kontaktit toisiin alueen yrittäjiin esimerkiksi yhteisissä tapahtumissa.

Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessa käsittelen tarkemmin hyötyjä, joita matkailukohteet kokivat yhteistyön avulla saavuttavansa, sekä yritysten kokemia mahdollisia yhteistyön esteitä.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä, aineisto ja sen hankinta

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa matkailuneuvontojen tarjoamien yhteistyöpalvelujen nykytilasta, niiden kehittämisestä ja yhteistyön tulevaisuudesta. Keskeiset tutkimuskysymykset olivat miten matkailuyritykset kokevat nykyisen yhteistyön sekä miten yhteistyötä saadaan tiivistettyä. Tutkimusmenetelmäksi valitsin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen. Päädyin menetelmään, koska halusin selvittää yhteistyötä nimenomaan enemmän ilmiönä ja ymmärtää sen merkitystä kuin saada tilastollisesti yleistävää tietoa (Eskola & Suoranta 1998, 61).

Tutkimusaineiston keräsin haastattelujen avulla. Päädyin teemahaastatteluun monesta eri syystä. Tutkimuksessa minulle oli tärkeintä saada mahdollisimman paljon apua yhteistyön kehittämiseen. Henkilökohtaisessa vuorovaikutustilanteessa haastattelijalla on mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä ja ilmauksia, oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä sekä esittää vastausten myötä lisäkysymyksiä keskustelujen edetessä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75.) Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden edetä keskusteluissa etukäteen valittujen teemojen pohjalta, ilman, että kysymysjärjestyksessä tarvitsee noudattaa tiukkaa järjestystä (Eskola & Suoranta 1998, 87; Tuomi & Sarajärvi 2002, 77). Laadullisessa tutkimuksessa haastattelujen määrää päätettäessä merkittävämpää on saada perustavanlaatuista tietoa tutkimusongelmasta kuin saavuttaa tilastollisesti yleistettävää tietoa. On hyvä, jos tutkimukseen osallistuvilla on etukäteen mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkittavasta asiasta. Haastatteltavia ei tarvitse valikoida tutkimukseen sattumanvaraisesti vaan tarkkaan harkiten. (Eskola & Suoranta 1998, 18; Tuomi & Saramäki 2002, 87-88.)

Tutkimukseen haastateltavat yhdeksän kohdetta (liite 1) edustivat kattavasti seudun käynti-, ostos- ja majoituskohteita. Henkilöitä oli itseni lisäksi valitsemassa Kehittämiskeskus Oy Hämeen matkailutiimi. Valinnassa



kiinnitimme huomiota myös kohteen kokoon, joten haastateltavien joukossa on edustus niin pienestä kuin suurestakin kohteesta, sekä julkisella että yksityisellä rahoituksella toimivasta yrityksestä. Haastateltaviksi valikoituivat ison majoitusketjun edustaja, mökkiyrittäjä, pienen ja ison tehtaanmyymälän edustajat, ison käynti- ja kokouskohteen edustaja, yksityinen käyntikohde, yksityinen lähinnä ryhmille tarkoitettu majoitus- ja ravitsemuspalveluita tarjoava yritys, julkisin varoin rahoitettava käyntikohde sekä luontokohde.

Haastatteluajat sovin puhelimitse, minkä jälkeen lähetin sähköpostitse kysymysrunгон (liite 2) etukäteen tutustumista varten. Haastattelut tein 18.5.–1.6.2009 välisenä aikana kohteissa paikanpäällä. Haastattelujen kesto vaihteli kolmestakymmenstäviidestä minuutista viiteenkymmeneen minuuttiin. Haastattelutilanteet olivat pääosin rauhallisia ja yhtäjaksoisia. Kahdessa kohteessa haastattelut keskeytyivät noin viideksi minuutiksi haastateltavien vastatessa puhelimeen. Yhdeksästä haastattelusta viisi nauhoitin ja litteroin jälkeinpäin. Neljässä ensimmäisessä haastattelussa minulla ei ollut nauhuria käytettävissä. Näissä tapauksissa kirjasin vastaukset paperille keskustelun aikana ja täydensin niitä heti haastattelun jälkeisenä iltana muistinvaraisesti.

Haastatteluissa kävin läpi samat aiheet jokaisen haastateltavan kanssa ennalta lähetetyn kysymysrunгон mukaisesti. Haastattelun alussa kertosin haastateltaville, että opinnäytetyöni aiheena on Hämeenlinnan seudun matkailuneuvontojen ja matkailuyritysten välisen yhteistyön kehittäminen. Kerroin, että haastattelujen tuloksia tullaan käyttämään opinnäytetyöni tutkimuksellisessa osuudessa. Työn tavoite on kehittää olemassa olevia tai luoda uusia, käyttöön otettavia toimintamalleja. Muistutin haastateltaville, että keskustelut ovat luottamuksellisia ja kenenkään yksittäisiä vastauksia ei tulla opinnäytetyössä erittelemään, vaan saatuja tuloksia tarkastellaan kokonaisuutena. Lupasin toimittaa opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden kaikille haastatelluille tiedoksi sen valmistuttua.

### 3.2 Aineiston analysointi

Kvalitatiivisen aineiston analyysitapoja on olemassa useita ja niitä kehitellään jatkuvasti (Eskola & Suoranta 1998, 161). Haastattelujen tuloksien analysointiin valitsin aineistolähtöisen sisällönanalyysimallin. Tässä mallissa analyysi jaetaan kolmivaiheiseksi prosessiksi. Kerätty aineisto *pelkistetään*, *ryhmitellään* ja lopuksi *abstrahoidaan eli käsitteellistetään* (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110-114). Aineiston pelkistämävaiheessa kävin läpi litteroituja tekstejä kysymyksittäin. Karsin pois kaikki tutkimusongelmaan viitaten epäolennaiset huomiot ja jaottelin saatuja tuloksia erilaisiksi kokonaisuuksiksi. Ryhmittelyvaiheessa kävin läpi kokonaisuuksia ja etsin niistä samankaltaisuuksia tai mahdollisia eroavaisuuksia. Ryhmittelin samaa asiaa tarkoittavat omiksi luokiksi ja nimesin ne yhteisillä nimittäjillä. Tutkimuksen tulokset ryhmiteltyinä on esitetty myöhemmin tässä luvussa.

Luvussa 4 käsittelen johtopäätöksiä, joiden tuottamisessa on käytetty käsitteellistämistä. Käsitteellistämisessä yhdistelin aiemmin tehtyjä ryhmittelyjä niin pitkälle kuin se on mahdollista ja loin samalla aineistosta kokonaisuuksia. Käyttämäni sisällönanalyysimenetelmän idea on Tuomen & Sarajärven (2002, 115) mukaan luoda kokemusperäisestä tulkinnasta käsitteellisempää tulkinnan ja päättelyn keinoin.

### 3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivinen tutkimus on Hirsijärven, Remeksen & Saajavaaran (2008, 227) mukaan aina ainutlaatuista eikä siinä saavuteta kahta samanlaista tapausta. Perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioitavat eivät toimi. Luotettavuuden kriteeri on yleensä tutkija itse ja arviointi koskee koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 1998, 211). Tästä syystä olen kuvannut edellä luvussa 3.1 tutkimuksen toteutusta ja luvussa 3.2 analyysitapaa mahdollisimman tarkkaan vaihe vaiheelta. Näin tutkimuksen lukija saa mahdollisimman hyvä kuvan, mitä tutkimuksessa tehtiin ja miten lopputuloksiin päädyttiin.

Mielestäni haastattelutilanteessa on paljon merkitystä sillä, kuinka hyvin haastateltavat luottavat haastatteliinsa. Koska työskentelen itse matkailuneuvonnassa, ovat seudun kohteet ja tutkimukseen valitut henkilöt tulleet viiden vuoden aikana tutuiksi. Tällä asialla on hyötynsä sekä haittansa tutkimuksessa. Toisaalta haastateltavani tunsivat minut ja haastattelutilanne oli avoin ja tuttavallinen. Toisaalta haastateltavat ovat voineet jättää kertomatta tutkimuksen kannalta olennaisia asioita sen takia, että eivät osanneet suhtautua minuun tutkijan roolissa tai epäilivät joutuvansa vastaamaan sanomisistaan myöhemmin. Itse kuitenkin koin kaikki haastattelutilanteet avoimiksi ja luottamuksellisiksi. Uskon, että haastateltavani vastasivat kysymyksiini totuudenmukaisesti eivätkä jättäneet aitoja mielipiteitään ilmaisematta.

Onnistuimme mielestäni matkailutiimissä valitsemaan haastateltavat henkilöt ja kohteet kattavalla otoksella. Toki on mahdollista, että samasta kohteesta valittu toinen henkilö olisi saattanut antaa erilaisia vastauksia kuin haastatteluun valittu henkilö on nyt antanut. Olen aineistoa analysoidessani pyrkinyt katsomaan vastauksia mahdollisimman puolueettomasti ja toisen silmin. Olen myös tietoinen siitä, että muokkaamalla tuloksia itselle suotuisiksi ei tutkimuksella ole minkäänlaista hyötyä ja siihen käytetty aika on ollut turhaa.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Nykyiset palvelut

Haastattelun aluksi kartoitin haastateltavilta matkailuneuvontojen palvelujen nykytilaa. Kuinka tuttuja luetellut palvelut ovat ja mitä mieltä matkailukohteet niistä ovat. Haastateltavat uskoivat neuvontapalvelun toimivan kuten pitää tai siihen ei osattu tarkemmin ottaa kantaa. Vain Hämeenlinnan matkailuneuvonnan sijainti ja aukioloajat saivat haastateltavat miettimään löytävätkö asiakkaat pisteen ja ovatko aukioloajat parhaimmat mahdolliset.

*Olen tyytyväinen, meille ei ole tullut valituksia. Hyvä juttu kun neuvontaa on keskitetty alueellisesti, ettei täällä tarvita omaa opastuspistettä.*

Esitemateriaalin jakaminen matkailuneuvonnoissa koettiin pääosin hyödylliseksi. Sähköinen viestintä ei ole vielä kokonaan ohittanut painettua materiaalia. Erityisen tärkeäksi esitteet koettiin, kun ne annetaan paikkakunnalla oleville matkailijoille. Haastateltavat toivoivat toisaalta panostuksia sähköiseen markkinointiin, sen helpon päivitettävyyden takia. Yksi kyseenalaisti esitteiden hyödyllisyyden, kun painettua materiaalia on niin paljon.

*Kyllä on vielä nykypäivää, että on painetut, houkuttelevat kivan näköiset esitteet. En tiedä onko kaikki silppu mitä painetaan tarpeellista.*

Majoitusvälityspalvelu oli osalle haastateltavista tuttu. Haastateltavien mielestä keskusvaraamolle ei ole tarvetta, koska majoittujat soittavat usein itse suoraan kohteeseen. Asiakkaat eivät haastateltavien mukaan ole myöskään esittäneet toivetta yhteisestä keskusvaraamosta. Internetsivustojen päivitykseen ja ylläpitoon kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä. Kohteiden tiedot löytyvät useista eri sivustoista ja niitä ylläpidetään neuvontojen toimesta. Neljä haastateltavista ei kokenut saaneensa tietoa tai ei pitänyt tärkeänä tietoa siitä, mistä kaikkialta tiedot löytyvät. Kaksi haastateltavaa toivoi saavansa tarkempaa tietoa siitä, mihin yritystietoja jaetaan.

*Nettisivut toimii ja itsekin tarkistan sivuilta aina tietoja. Suurin piirtein tiedän, missä ollaan mukana, kun ilmoitan tietoja.*

Kaksi matkailukohteiden edustajaa kyseenalaisti erilaisten internetsivustojen päivitysten tarpeellisuuden ottaen huomioon, että kohteiden ajantasaisimmat tiedot löytyvät aina kohteen omilta sivuilta ja tiedot voisi hoitaa linkityksien kautta.

Kehittämiskeskus Oy Häme tuottaa ja julkaisee vuosittain erilaisia esitteitä. Haastateltavat kokivat esitemateriaalit hyödyllisiksi ja olivat niihin tyytyväisiä. Esitteiden kieliversiot koettiin tarpeellisiksi, koska kaikilla kohteilla ei ole

mahdollisuutta käännättää tietojaan. Muutama haastateltava kyseenalaisti nykyisen palveluhakemiston ulkonäköä. Esitteiden koettiin toimivan hyvin myös matkailukohteiden työvälineinä, koska niistä löytyvät seudun kaikkien kohteiden faktatiedot.

*Kyllä vielä tarvitaan paperilla olevaa. Kyllä esitteestä on helpompi katsoa kootusti tietoja, käytettävyys esimerkiksi kännyköillä on vielä hankalaa.*

Muista matkailuneuvontojen palveluista Linnatuulen matkailupalveluiden lipunmyynti koettiin lisäarvoa tuovaksi ja helposti saavutettavaksi. Samalla, kun ulkopaikkakuntalaisille myydään seudun tapahtumiin lippuja voi markkinoida seudun matkailukohteita. Linnatuulen matkailupalveluiden lahjavaramyyntiin ei kukaan haastateltavista osannut ottaa kantaa, sillä palvelua ei koettu omaa yritystä koskettavaksi. Molemmista matkailuneuvonnoista löytyviin maksuttomiin internetpäätteisiin oltiin tyytyväisiä, koska kohteista saa sitäkin kautta lisätietoja.

Nykyisistä palveluista kehitettävää löytyi lähinnä yleisellä tasolla: kohde- ja tapahtumamarkkinoinnissa erityisesti off-seasonin ajalla ja nettisivujen markkinoinnin lisäämisessä. Sähköisessä viestinnässä olisi haastateltavien mukaan hyvä kiinnittää huomiota tietojen selkeyteen ja löydettävyyteen.

*Tapahtumien ja tapahtumakalentereiden esille tuominen ja korostaminen entisestään. Nettisivuja, joissa tapahtumia on, pitäisi markkinoida ja nostaa enemmän ja kehittää.*

Esitemateriaalien kieliversioita tulisi kehittää, ja materiaalia pitäisi saada enemmän venäjäksi. Keskusteluissa tuli lisäksi ilmi toive saada tietää, mitä matkailijat neuvonnoista kysyvät, niin kohde voisi kehittää omia palveluja. Yksi haastateltava pohti neuvontojen saavutettavuutta viikonloppuisin ja ilta-aikaan. Matkailijat ovat silloin liikkeellä, eivätkä neuvonnat ole avoinna. Eräs haastateltava totesikin hyvänä yhteenvetona, ettei palveluja tai niiden kehittämistä osaa aina edes kaivata ennen kuin ne on otettu käyttöön ja todettu toimiviksi ja tarpeellisiksi.

## 4.2 Yhteydenpito matkailukohteisiin

Matkailuneuvontojen yksi päätehtävä on palvella seudulla olevia ja tulevia matkailijoita parhaalla mahdollisella tavalla. Jotta palvelu toteutuu, on ensiarvoisen tärkeää, että neuvontojen käytössä on päivitettyä, ajantasaista tietoa seudun matkailukohteista ja tapahtumista. Tietoa ylläpidetään pitämällä yhteyttä puolin ja toisin seudun matkailukohteiden ja neuvontojen välillä. Kaikki haastateltavat kokivat nykyisen sähköpostin kautta tehtävän yhteydenpidon toimivaksi, sillä puhelimessa pitkiä päivitystietoja on vaikea antaa. Toisaalta sähköposti voi hukkaa kaiken muun postin joukkoon, eikä siihen muista vastata. Itse kohteet lähettävät neuvontoihin sähköisesti tiedotteita.

*Sähköpostilla ollut hyvin yhteydenpitoa. Perustiedot ollaan päivitetty sitä kautta. Jos tapahtunut erikoista, lähetetty sähköinen tiedote. Alihankkijat ovat itse yhteydessä, jos järjestävät jotain.*

Haastateltavat kokivat positiiviseksi asiaksi, kun matkailuneuvonnat kyselevät ja päivittävät säännöllisesti tietojaan. Jo valmiiksi kohteen vanhoilla tiedoilla täytetyt, päivitettävät lomakkeet, koettiin myös helpottaviksi ja nopeuttaviksi. Keskusteluissa ilmeni myös tarve muullekin yhteydenpidolle kuin vain päivitettävien faktojen kyselylle. Muutama haastateltava totesi myös itse toimittavansa aktiivisesti tiedotteita neuvontojen käyttöön. Muutama haastateltava pohdiskeli aktiivisessa tiedottamisessaan neuvontoihin päin olevan parantamisen varaa. Yksi haastateltava koki, että yhteydenottoja on ollut liikaa.

*Välillä tuntuu, että liikaa tulee kyselyjä ja ehkä turhautuukin. Tosin sitten on itekin yrittänyt muistaa infota, jos jotain uutta on tiedossa tai tulossa.*

Toiseksi tärkeäksi yhteydenpitotavaksi nousi matkailuneuvojen käynnit kohteissa paikanpäällä. Seitseman haastateltavaa piti käyntejä tarpeellisina, koska kohde jää paremmin mieleen ja henkilöt tulevat puolin ja toisin tutuiksi. Matkailuneuvojat pystyvät esittelemään kohdetta paremmin kuin pelkkien esittelytekstien mukaan.

*Paikanpäällä käynti on aina hyvä. Saa kasvot sähköpostin takaa. Kontakti täydentyy ja parantuu, kun on itse käynyt paikalla.*

Kaksi haastateltavista toivoi lisäksi yhteisiä tilaisuuksia, joihin kutsuttaisiin kaikkia seudun matkailun toimijoita kuulumisien vaihtoon. Yhteydenpidon tulisi haastateltavien mukaan olla säännöllistä, ja sen tulisi tapahtua yksi tai kaksi kertaa vuodessa tai aina kun siihen on tarve.

#### 4.3 Yhteistyöstä saatavat hyödyt

Jotta yhteistyö olisi kannattavaa, siitä pitää molempien osapuolien hyötyä. Hyödyn on lisäksi oltava sellainen, mitä ei yksin voi saavuttaa. (Boxberg ym. 2001, 29.)

Matkailuneuvontojen kannalta matkailukohteet ja niistä saatava tieto ovat elinehto. Ilman matkailukohteita ei matkailuneuvontoja olisi. Matkailukohteet kokivat hyötyvänsä neuvontojen ammattitaitoisesta matkailijoiden palvelusta, koska palvelu tuo heille suoraan kävijöitä.

*Esitemateriaalin kautta. Toinen, että asiakkaita neuvotaan. Vaikka en tiedä paljonko asiakkaita neuvontojen kautta tulee, niin uskon että varmasti neuvontojen kautta niitä on tullut.*

Keskusteluissa nousi lisäksi jokaisen kanssa esille markkinoinnillinen hyöty. Hyöty ilmenee muiden muassa esitemateriaalien ja markkinointikampanjoiden tuottamisessa sekä jakamisessa. Sähköisen viestinnän se ilmenee puolella tietojen lisäämisessä ja päivityksessä. Lisäksi muutama haastateltava mainitsi matkailuneuvontojen tuovan heidän toimintaansa lisää uskottavuutta ja kaivattua tukea.

#### 4.4 Matkailukohteiden odotukset ja tulevaisuus

Matkailukohteiden odotukset neuvontoja kohtaan noudattelivat samaa linjaa hyötyjen kanssa. Haastatteluissa neuvonnoilta odotettiin henkilökohtaista matkailijoiden palvelemista, markkinointiapuna toimimista, esitemateriaalien

tuottamista ja sähköisten tietojen päivittämistä. Useissa keskusteluissa nousi lisäksi esiin matkailukohteiden tarve saada tietoa neuvontojen kävijöistä, matkailullista tilastotietoa sekä ajankohtaista tietoa seudun toisista kohteista. Kehittämiskeskus Oy Häme ja matkailuneuvonnat koettiin tärkeänä seudullisena yhteenkokoajana sekä verkostoijana.

*Yhteydenpito on tärkeää. Pitäisi olla säännölliset tapaamiset, esim. syksyllä kun seuraavan vuoden materiaaleja aletaan työstää. Porukan voisi koota kasaan ja kertoa molemmiin puolin mitä on suunnitteilla. Voisi löytyä myös tukea suunnitteluun. Tarkoittaa ihan, että saman pöydän ääreen kokoonnuttaisiin ja käytäisiin läpi asioita, kerättäisiin ns. linkkipankkiin tietoja. Ei omalla seudulla olevatkaan tiedä mitä kaikkea tarjontaa täällä on.*

Kohteista seitsemän koki haastattelujen mukaan yhteistyön tiivistyvän tulevaisuudessa. Syitä olivat muiden muassa, että toimintaa tullaan kehittämään tai maanlaajuinen taloudellinen tilanne osin edellyttää sitä. Ajallisen panostuksen kokivat jonkinlaiseksi esteeksi haastateluisia yksityisen tahon ylläpitämät yritykset. Sitä ei silti koettu ylivoimaiseksi ongelmaksi, koska haastateltujen mukaan tärkeälle asialle täytyy aina löytää aikaa.

*Tulevaisuudessa ei ole tulossa mitään sellaista, mikä estäisi yhteistyön. Kannatan ehdottomasti yhteistyötä, koska siitä saa niin paljon irti. Yrittäjät joutuu sitaateissa istumaan tiskin takana ja jos joku tekee jotain omasta puolesta se on vain mahtavaa.*

Yksi haastateltava koki mahdolliseksi esteeksi sen, jos ei tunne henkilöitä kenelle asioista informoida. Matkailuneuvojia on helpompi lähestyä, kun he ovat tuttuja.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

### 5.1 Palveluiden kehittäminen

Nykyisiin matkailuneuvontojen tarjoamiin palveluihin ollaan pääasiassa tyytyväisiä. Tyytyväisyys tuntuu kuitenkin perustuvan siihen, ettei kävijöiltä ole tullut negatiivista palautetta. Toisaalta kaikkiin nykyisiin palveluihin haastateltavat eivät osanneet ottaa ollenkaan kantaa, koska niistä ei tiedetty. Tämä on yksi selkeä kehittämisen arvoinen asia matkailuneuvonnoissa. Tiedottamista neuvontojen palveluista tulee tulevaisuudessa lisätä. Jos matkailukohteet eivät tiedä mitä neuvonnoissa tehdään, miten ne pystyisivät hyödyntämään palveluita tehokkaasti omassa toiminnassaan.

Nykyisistä palveluista nousi selkeästi esille neuvontojen toteuttama markkinointi. Matkailukohteet ovat sisäistäneet markkinoinnin tärkeyden, ja toimenpiteille annetaan arvoa. Tämä huomio on positiivinen nimenomaan neuvontojen kannalta, koska voidaan olettaa, ettei jatkuvia päivityskyselyitä ole koettu turhanpäiväisiksi, vaikka niihin vastauksia on saatukin aina odottaa. Kehitystoiveissa nousi esille markkinointityön jatkuva kehittäminen ja uudet toimenpiteet. Toisaalta on otettava huomioon, että toteutettavat markkinointitoimenpiteet ovat kohteille maksuttomia ja on aivan luonnollista, että sellaisia toivotaan enemmän. Varsinkin painetun materiaalin tuottamiseen on kuitenkin vedettävä raja, mihin asti matkailuneuvonnat ovat velvollisia tekemään esitemarkkinointia kohteiden puolesta.

Matkailukohteille tuntuu olevan epäselvää neuvontojen kohderyhmä. Onko neuvontojen tehtävä markkinoida seudun matkailukohteita seudulla jo oleville ja tuleville matkailijoille vai tavoitella potentiaalisia uusia matkailijoita.

Matkailuneuvontojen kohderyhmä on seudulla jo olevat tai tulossa olevat matkailijat, ja se tulee tulevaisuudessa tuoda selkeämmin matkailukohteille esille. Palveluiden kehittämisessä on otettava huomioon, että harva kohde osaa kaivata uusia tai kehittyneempiä palveluja ennen kuin niitä on tarjolla. Jatkotutkimusta

tulee tehdä juuri neuvontojen palveluista. Tutkimuksessa tulee ainakin selvittää isommalta otokselta, mitkä neuvontojen palvelut ovat matkailukohteille tuttuja, mitä palveluja kohteet käyttävät ja kuinka säännöllisesti.

## 5.2 Yhteydenpito

Matkailuneuvontojen yhteydenpito kohteisiin koetaan olennaiseksi ja sitä arvostetaan. Keskusteluissa yhteydenpidon vastuu tuntui painottuneen enemmän neuvonnoille kuin kohteille itselleen. Samaan aikaan kuitenkin haastateltavat totesivat, ettei asian pitäisi niin olla. Ei voi olettaa, että neuvonnat tietäisivät milloin kohteissa on tarjolla uusia palveluja tai milloin aukioloajoissa on poikkeuksia. Yhteydenpidon pitäisi siis olla molempien osapuolien vastuulla. Jotta yhteydenpito olisi tehokasta, sen pitäisi olla säännöllistä ja osa normaalia tiedotusrutiinia. Yhteydenpitotavoista parhaimmaksi koettiin oletetusti sähköposti. Yhteydenpitoa aktivoivana toimenpiteenä neuvontojen pitää muistuttaa kohteiden tiedottamisen tärkeydestä aina, kun siihen on mahdollisuus. Muistutuksia voidaan toteuttaa esimerkiksi lähetettävien sähköpostiviestien lopussa ja yhteisissä tilaisuuksissa.

Toisena yhteydenpitotapana haastatteluissa nousi esille matkailuneuvojien vierailut paikan päällä. Toiveessa on pieni ristiriita todellisuuden kanssa. Vierailut koettiin todella tärkeiksi, jotta neuvonnoissa osataan esitellä kohteet parhaimmalla mahdollisella tavalla. Kuitenkin vain muutamat kaikista seudun kohteista ovat itse kutsuneet neuvoja vierailulle. Matkailuneuvojien syksyllä 2008 aloittamat tutustumispäivät ovat erittäin hyödyllisiä ja toivottuja kohteiden puolelta. Yhteydenpidossa korostuu kaikissa haastatteluissa selvästi se, että toimiakseen yhteydenpidon tulee olla kohteelle helppoa ja mahdollisimman vaivatonta.

## 5.3 Palvelujen hyödyt

Yhteistyön hyödyt ja odotukset painottuivat haastatteluissa pääasiassa markkinointiin. Painetun materiaalin kohdalla näyttää siltä, ettei sähköinen

viestintä suurimman osan mielestä ole ohittanut painettua materiaalia. Se on kuitenkin nostettu tasa-arvoiseksi painetun rinnalle. Esitemateriaalin työstö ja jakaminen sekä tietojen lisäys ja päivitys internetiin koetaan yhdeksi suurimmista hyödyistä, joita kohteet neuvontojen kautta saavuttavat.

Matkailuneuvontojen toteuttama henkilökohtainen, asiantunteva neuvontatyö seudulle tuleville matkailijoille on kohteille erittäin tärkeää. Matkailuneuvojien tekemän henkilökohtaisen markkinoinnin kautta kohteet saavat toiminnalleen tukea ja lisää uskottavuutta, kun neutraali osapuoli esittelee palveluja.

Matkailukohteet tuntuvat tutkimuksen mukaan luottavan neuvojen ammattitaitoon palvella asiakkaita. Tämä huomio on mielestäni merkittävä. Se on pidettävä taustalla aina, kun uutta työvoimaa matkailuneuvontoihin perehdytetään.

Matkailuneuvontojen palvelut kohteille ovat maksuttomia. Hyödyt, joita matkailukohteet neuvontojen avulla voivat saada, ovat suurimmaksi osaksi suoraa taloudellista hyötyä. Niissä kohteissa, jotka tutkimukseen oli valittu, tämä tosiseikka oli tiedossa. En kuitenkaan usko, että kaikki seudun kohteet ovat sisäistäneet yhteistyön hyödyt. Mahdollisten kustannussäästöjen ohittaminen on luultavasti kohteiden päällimmäinen syy olla ottamatta yhteyttä neuvontoihin, vaikka kohteessa uusia toimintoja toteutettaisiinkin.

#### 5.4 Yhteistyö ja sen tulevaisuus

Matkailukohteet odottavat saavansa neuvonnoista tietoa infopisteiden kävijöistä, tietoa alueen ajankohtaisista tapahtumista ja tilastotietoa. Tämä seikka oli mielenkiintoinen ja selkeästi asia, johon tarvitaan ja ennen kaikkea johon pystytään tekemään muutos. Yhteydenpito neuvontojen ja matkailukohteiden välillä muutenkin kuin tietojen päivitysten merkeissä olisi ehdottomasti tarpeen. Sen kautta neuvontojen asemaa saataisiin varmasti nostettua näkyvämmäksi ja tuotua esiin kaikkia Hämeenlinnan seudun matkailua koskettavia ajankohtaisia asioita. Matkailuneuvonnat pystyvät tiedottamisen kautta auttamaan kohteita kehittämään palvelujaan, kun kohteita informoidaan matkailijoiden tarpeista.

Tiedottamisella pystytään saattamaan yhteen myös uusia yhteistyökumppaneita. Tämänäyttöinen tiedottaminen vahvistaisi neuvontojen asemaa toimia seudullisesti kohteiden välikäsinä ja keskitettynä palveluna kaikkien puolestapuhujina.

Tällä hetkellä yhteistyön tulevaisuus näyttää valoisalta. Haastatteluiden perusteella tuntuu, että kohteiden puolelta sitä halutaan nimenomaan tiivistää.

Matkailukohteiden ainainen kiire ja vähäinen aikaa yhteydenpitoon ei saa muodostua ongelmaksi. Yhteistyön pitää olla niin säännöllistä ja rutiininomaista, etteivät kohteet koe sitä erityisenä lisätyönä tai rasitteena. Näihin tuloksiin päästään, kun kehitetään tiedottamista ja menetelmiä sekä tiivistetään yhteydenpitoa.

Keskusteluissa ilmeni henkilöiden merkitys yhteistyön toimivuudessa. Kohteet kokivat tärkeäksi tuntea henkilöt, jotka heidän palvelujaan markkinoivat. Näin madaltuu myös kynnys yhteydenottoon neuvontoihin päin. Lisäksi haastatteluissa yhteistyön esteiksi mainittiin raha ja taloustilanne. Neuvonnoissa kannattaa nyt maailmanlaajuisen taantuman vuoksi painottaa kohteille tarjottavien palvelujen maksuttomuutta. Yhtenä tapana voisi olla esimerkiksi toteuttaa matkailukohteille pienimuotoinen muistinvirkistyskampanja neuvontojen palveluista.

## 5.5 Kehitysehdotukset

Halusin ottaa haastattelujen tulosten lisäksi kehitysehdotusten pohjaksi aiemmin kappaleessa 1.3 esittelemäni Bornhorsin ym. (2009, 13-15) tutkimuksen yrityksen menestystekijöistä. Ajan tasalla pitämiseen, yhteishengen nostatukseen, markkinointiin ja mittaustapoihin olen pohtinut seuraavia kehitysehdotuksia.

Matkailuneuvonnoissa tulee kiinnittää huomiota ja tarpeen mukaan kehittää nykyistä tiedonkeräämistä ja tilastointia. *Nykyisiä tiedonkeruumenetelmiä, excel- taulukoita, tulee tarkastella kriittisesti.* Matkailuneuvonnoilla on käytössään Digium Oy:n lisenssi, jonka kautta tehtyjen kyselyjen tuloksia pääsee vertailemaan

sähköisesti. *Ohjelmasta kannattaa selvittää voiko sitä hyödyntää tietojen keräämisessä.* Neuvontapisteissä pitää käydä läpi pystytäänkö niistä tällä hetkellä, suhteellisen vaivattomasti, vastaamaan kohteiden kysymyksiin. Esimerkiksi kuinka paljon yksittäisen kohteen esitettä on tietyllä aikajänteellä jaettu tai mitä siitä on yleisimmin kysytty. Miten moni matkailija kyselee Hämeenlinnan seudun kohteista ja miten moni muun Suomen kohteista. Entä osataanko neuvonnoissa vastata, onko seudulla jokin kohde tai alue, josta kysytään hyvin vähän. Miten sitä voitaisiin kehittää niin, että siitä tulisi matkailijoiden mielestä kiinnostava. Entä mitä palautetta matkailijat ovat kohteista antaneet. Matkailuneuvonnat toimivat puolueettomasti, markkinoiden kaikkia kohteita tasapuolisesti matkailijan mielenkiinnon mukaan. Siitäkin syystä kohteista saatu mahdollinen negatiivinen palaute pitää aina toimittaa kohteille itselleen tiedoksi.

*Tiedottamista ja markkinointia parantavana toimenpiteenä ehdotan, että matkailuneuvontojen nimissä seudun matkailukohteille lähetetään kerran kuukaudessa sähköinen uutiskirje.* Uutiskirjeessä tulee käsittellä ajankohtaisia Hämeenlinnan seudun matkailun kuulumisia: erilaisia tilastotietoja (tapahtumien ja käyntikohteiden kävijämääriä, majoitustietoja, esitteiden menekkitietoja) ja neuvontojen omia toimintoja (esimerkiksi käynnissä olevia tietojenpäivityskierroksia, aukiolotietoja). Lisäksi uutiskirjeessä on mahdollista esitellä ajankohtaisia tapahtumia seudulla ja matkailukohteiden omia kuulumisia (esimerkiksi kohteen valmistunut remontti tai uusi palvelu) toisille kohteille tiedoksi. Kehittämiskeskus Oy Häme on lähettänyt sähköistä uutiskirjettä muutamien vuosien ajan, mutta siinä käsitellään ajankohtaisia asioita muiltakin kuin matkailun toimialalta. Matkailuneuvontojen oma uutiskirje on tarkoitettu matkailukohteille ja alaa lähellä oleville. Tarpeen mukaan sen voi linkittää osaksi Kehittämiskeskus Oy Hämeen uutiskirjettä. Ajankohtaisimmat aiheet ja uutiskirjeen teemat tulisi päättää matkailutiimin tapaamisissa. Uutiskirjeessä tulee kiinnittää huomiota sen säännöllisyyteen ja rohkaista myös sitä kautta kohteita olemaan yhteydessä neuvontoihin. Kun jokaisen uutiskirjeen lopussa mainitaan seuraavan kirjeen aineisto- ja lähetyspäivät, kohteet osaavat toimittaa tietoja.

Kehittämiskeskus Oy Hämeen matkailutiimi on jo toteuttanut museoiden kanssa jonkin aikaa yhteisiä ja säännöllisiä kokoontumisia, joissa käsitellään museoiden ajankohtaisia asioita ja toiminnan kehitystarpeita. Tapaamisia on kiitelty, koska ne ovat saaneet aikaiseksi uusia toimenpiteitä ja niissä on ollut mahdollista tiedottaa ajankohtaisista asioista. *Ehdotan, että samanlaisia tilaisuuksia aletaan järjestää myös muille matkailun edustajaryhmille.* Ryhmiä voisi muodostaa esimerkiksi tapahtuman järjestäjistä, seudun kesäteatterien vetäjistä ja ostoskohteiden edustajista. Tapaamisissa käytäisiin läpi teeman osalta muiden muassa ajankohtaisia asioita, kannustettaisiin keskenäiseen yhteistyöhön, mietittäisiin kehittämisen paikkoja, suunniteltaisiin mahdollisesti markkinointikampanja. Ehdotan, että tapaamisista luodaan toimintamalli, jota toteutetaan kaikkien kohderyhmien kanssa. Toimintamallilla tarkoitan teemojen aikatauluttamista, tapaamisessa keskusteltavia aiheita, kutsuttavien tahojen listoja. Tapaamiset kannattaa järjestää ja koordinoida Kehittämiskeskuksen toimesta, mutta paikalla tulisi aina olla myös matkailuneuvontojen edustaja.

Yhteistyö perustuu myös henkilökohtaisiin suhteisiin eli on tärkeää, että matkailuneuvonnoilla on tutut kasvot. Matkailuneuvojien tulee ehdottomasti jatkaa yritysvierailuja. Matkailukohteita Hämeenlinnan seudulla on niin monia, ettei jokaisessa kohteessa ole mahdollista käydä joka vuosi. Yrityskierroksien tulisi jatkua alusta sen jälkeen, kun kaikki kohteet on kierretty. *Tutustumispäivien ajankohdat ja tutustumispaikat tai -alueet kannattaa merkitä ennakkoon vuosittaiseen toimintasuunnitelmaan.* Näin saadaan varmistettua, että käynnit todella ehditään toteuttaa ja suunnitellusti käydään jokaisessa kohteessa.

Nyt, kun yhteistyön merkitystä on tutkittu hieman syvemmältä ja löydetty matkailukohteiden näkökulmasta oleellisia aihioita, voidaan kehitystä alkaa mitata määrällisillä tutkimuksilla. *Ehdotankin, että myös matkailukohteille toteutetaan säännöllisesti tyytyväisyyskyselyjä.* Kyselyssä arvioidaan yhteistyön nykytilaa, tarpeita, kehitystä. Kyselyssä tulee olla myös palkinto, joka osaltaan voi nostaa vastausprosenttia. Digium Oy:n lisenssi mahdollistaa kyselyn luomisen, lähetyksen ja tulokset sähköisesti. Ensimmäinen kysely kannattaa toteuttaa jo heti

sen jälkeen, kun uusia toimenpiteitä on alettu toteuttaa. Tutkimuksen avulla saadaan siten tietoa suuremman massan tuntemuksista kehitystoiminnoista.

## 5.6 Oma ja toimeksiantajan arvio

Opinnäytetyön tekeminen osoittautui juuri niin haastavaksi kuin sen olin ajatellutkin. Kaiken kaikkiaan olen mielestäni onnistunut omissa tavoitteissani. Olen saanut ison määrän uutta tietoa ja osaamista. Työni lähtökohta oli saada hyötyä omaan työhön, ei niinkään tehdä opinnäytetyötä. Toimeksiantajan edustajan arvio opinnäytetyöstä on liitteessä 3 (Pitkänen, 2009b).

Teoreettisessa viitekehyksessä vaikeinta oli aiheen rajaaminen niin, ettei siitä tule liian suppea mutta ei myöskään liian laaja. Onnistuin mielestäni teorian rajauksessa hyvin. Tutkimuksellista osuutta oli mukava tehdä. Keskustelut haastateltavien kanssa olivat mielenkiintoisia ja jokaisesta nousi esille jotakin ajatuksia herättävää. Jälkeenpäin ajatellen haastatteluja olisi voinut tehdä muutaman enemmänkin. Oli harmi, että nauhuri puuttui neljästä ensimmäisestä haastattelusta. Luulen, että olisin voinut saada niistä enemmän irti, kun ei olisi tarvinnut kirjoittaa asioita ylös. Onneksi minulla on hyvä muisti, niin pystyin hyvin täydentämään muistiinpanoja myöhemmin. Aineiston analysointi oli vaikeampaa kuin etukäteen ajattelin. Haastattelujen litterointien jälkeen pyörittelin tuloksia muutaman päivän ennen kuin päätin, miten analysoinnin toteutan.

Opinnäytetyön ohjaajana toimi Annamaija Tolonen, ja olen ohjaukseen erittäin tyytyväinen. Ohjauksen avulla sain uusia näkökulmia tekstiini. Pidin myös siitä, että Annamaija ei suoraan pyytänyt poistamaan tai muokkaamaan tiettyjä asioita, vaan kehotti minua vielä harkitsemaan niitä. Siten kyseessä olevaa asiaa tuli pyöriteltä mielessä monelta kantilta. Lopputuloksena päätin joko pitää tai poistaa asian, mutta kaikki ratkaisut ovat nyt perusteltuja ja harkittuja.

Tutkimuksen lopputulokseen olen tyytyväinen. Sain mielestäni vastaukset tutkimusongelmiini ja arvokasta tietoa toiminnan kehittämiseen. Oli vaikeaa

poinia opinnäytetyön kannalta olennaisia asioita, kun työni puolesta minua kiinnostaa koko saatu materiaali. Opinnäytetyössä ehdottamiani kehitystoimenpiteitä aion ehdottomasti toteuttaa, mikäli niihin on ajallisesti ja taloudellisesti mahdollisuus. Tutkimukseni tuloksia voidaan soveltaen hyödyntää myös muissa Suomen matkailuneuvonnoissa. Infopisteissä voidaan käydä palveluja läpi miettien, kuinka hyvin esimerkiksi tiedottaminen ja tiedon keruu toteutuu. Tarpeen mukaan sama tutkimus voidaan toteuttaa myös muualla Suomessa haastattelupohjaani hyödyntäen.



## LÄHTEET

Ampuja-Valaja, M. 2009. Re: Asiakastyytyväisyyskyselyn matskut [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Mirva Lemmetty. Lähetetty 5.11.2009 [viitattu 2.12.2009].

Bornhorst, T, Brent Ritchie, J.R. & Sheehan, L. (2009). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. Tourism Management [verkkolehti].[viitattu 20.11.2009]. Saatavissa:  
[http://www.sciencedirect.com/aineistot/phkk.fi/science?\\_ob=ArticleListURL&\\_method=list&\\_ArticleListID=1139152608&\\_sort=r&\\_st=4&\\_acct=C000062624&\\_version=1&\\_urlVersion=0&\\_userid=4246040&md5=60dcb8fcb1b85b794d9ce9e92df93ad8](http://www.sciencedirect.com/aineistot/phkk.fi/science?_ob=ArticleListURL&_method=list&_ArticleListID=1139152608&_sort=r&_st=4&_acct=C000062624&_version=1&_urlVersion=0&_userid=4246040&md5=60dcb8fcb1b85b794d9ce9e92df93ad8)

Boxberg, M., Komppula, R., Korhonen, S. & Mutka, P. 2001. Matkailutuotteen markkinointi- ja jakelukanavat. Helsinki: Edita Oyj.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Gretzel, U., Fesenmaier D., Formica, S. & O'Leary, J. 2006. Searching for the Future: Challenges Faced by Destination Marketing Organisations. Journal of travel research 2/2006, 116-126.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä P. 2007. Verkostojen strategiat menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hakanen, M. 2003. Verkostojen ongelmista. Modulcon Oy. [viitattu 5.11.2009]. Saatavissa:  
<http://www.modulcon.fi/resources/userfiles/File/Verkoston%20ongelmat.pdf>

Helen, M., Kaitila, E. & Ahtola, J. 2006. Kanta-Hämeen alueen matkailun tulo- ja työllisyys selvitys: Matkailija- ja yritystutkimukset. Hämeen ammattikorkeakoulun julkaisuja 7/2006.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Saajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Kehittämiskeskus Oy Häme [viitattu 5.11.2009a]. Saatavissa <http://www.kehittamiskeskus.fi>

Kehittämiskeskus Oy Häme. 2009b. Hämeenlinnan kaupunki ja seutu. Esite.

Komppula, R. 2000. Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon –tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto. Rovaniemi: Lapin Yliopistopaino.

MEK – Matkailun edistämiskeskus. [viitattu 5.11.2009]. Saatavissa <http://www.mek.fi>

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto verkostorakentajan ABC, Helsinki: Edita Prima Oy.

Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoima. Helsinki: WSOY.

Pitkänen, L. 2009a. Jatko: Joulukuun majoitustilastot [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Mirva Lemmetty. Lähetetty 9.11.2009 [viitattu 20.11.2009].

Pitkänen, L. 2009b. Jatko: Kiten oppari [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Mirva Lemmetty. Lähetetty 9.12.2009 [viitattu 11.12.2009].

Sipilä, P. 2001. Partner Laatuverkosto - työkirja verkostoitumiseen [viitattu 15.10.2009]. Saatavissa:  
[http://www.verkostokonsultit.fi/dmdocuments/Partner\\_LAATUVERKOSTO\\_tyo\\_kirja\\_verkostoitumiseen.pdf](http://www.verkostokonsultit.fi/dmdocuments/Partner_LAATUVERKOSTO_tyo_kirja_verkostoitumiseen.pdf)

Suoma ry – Suomen matkailuorganisaatioiden yhdistys. [viitattu 5.11.2009].  
Saatavissa <http://www.suoma.fi>

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Varamäki, E. 2006. Lisäarvo pk-yritysten keskinäisestä verkostoitumisesta – verkostoissa myös oppii. Winsetti-projekti [viitattu 17.6.2009]. Saatavissa:  
[http://www.edupoli.fi/oppivapienyritys/verkostossa\\_oppii.htm](http://www.edupoli.fi/oppivapienyritys/verkostossa_oppii.htm)

Wöber, K.W., Hwang, Y-H. & Fesenmaier, D.R. 2003. Services and Functions Provided by European City Tourist Offices: a Longitudinal Study. International journal of tourism research Jan/Feb 2003, 13-27.

## LIITTEET

### LIITE 1 Haastattelut

Honkasaari, J-P. 2009. Toimitusjohtaja. Renkaloma Oy. Haastattelu 26.5.2009.

Ilonen-Teivonen, L. 2009. Toimitusjohtaja. Ilosen Puutyö. Haastattelu 18.5.2009.

Jokisalo, J. 2009. Myyntipäällikkö. Kylpylähotelli Rantasipi Aulanko. Haastattelu 26.5.2009.

Kaura, L. 2009. Myymäläpäällikkö. Iittala outlet Iittala, Haastattelu 19.5.2009.

Nieminen, J. 2009. Myynti- ja viestintäpäällikkö. Kulttuuri- ja kongressikeskus Verkatehdas. Haastattelu 20.5.2009.

Sivén, L. 2009. Toimitusjohtaja. TL-tunnelmakartanot. Haastattelu 18.5.2009.

Tarvainen, R. 2009. Toimitusjohtaja. Hovinkartanon taidekeskus. Haastattelu 18.5.2009.

Tuomi, T. 2009. Museonjohtaja. Hämeenlinnan kaupungin historiallinen museo. Haastattelu 1.6.2009.

Väänänen, A. 2009. Puistonhoitaja. Metsähallitus / Aulangon puistometsä. Haastattelu 27.5.2009.

## LIITE 2 Haastattelurunko

Haastattelun aiheena on Hämeenlinnan seudun matkailuneuvontojen ja matkailukohteiden yhteistyön kehittäminen. Työ tulee Kehittämiskeskus Oy Hämeen alaisuudessa toimivien matkailuneuvontojen käyttöön.

Ensiksi kartoitan toiminnan nykytilaa:

- Kuinka toimiviksi koette seuraavat palvelut:
  - Neuvonta seudun käynti- ja nähtävyys-, ostos-, ravitsemus- sekä majoituskohteista ja tapahtumista
  - Esitemateriaalin jako
  - Majoitusvälitys
  - Sähköisten sivustojen päivitys
  - Kehittämiskeskuksen tuottamat esitemateriaalit, tietojen keruu ja työstö (mm. Hämeenlinnan kaupunki ja seutu palveluhakemisto, Hämeenlinnan kaupunki ja seutu -matkailukartta)
  - Maksuton internetpääte matkailijoille
  - Lipunmyyntipalvelut (Linnatuulella Lippupalvelu Oy ja Lippupiste Oy:n lipunmyynti)
  - Lahjatavaramyynti (Linnatuulella)
  - Onko palveluissa muuten kommentoitavaa / kuinka näkyviksi kohde ne kokee
- Nykyisistä palveluista, missä palveluissa on kehitettävää niin että ne palvelisivat kohteita paremmin?
- Miten yhteydenpito on tähän asti toiminut?
- Mikä olisi paras tapa neuvontojen ja kohteiden väliseen yhteydenpitoon?
- Miten kohde kokee hyötävänsä yhteistyöstä neuvontojen kanssa?
- Mitä odotuksia kohteilla on neuvontojen toiminnoista?
- Miten kohteella on mahdollisuus panostaa yhteistyöhön?

### LIITE 3 Toimeksiantajan arvio

Mirva Lemmetyn opinnäytetyön toimeksiantona oli tutkia Hämeenlinnan seudun matkailuneuvontojen ja matkailuyritysten ja -kohteiden välistä yhteistyötä, nykytilaa ja kehittämistä. Työn tarkoituksena on kehittää Hämeenlinnan seudun palvelevat matkailuneuvonnat –konseptia, jossa tavoitteena on luoda mahdollisia uusia toimintamenetelmiä, yhteistyömuotoja ja palveluita Linnatuulen matkailupalveluihin ja Hämeenlinnan matkailuneuvontaan.

Mielestäni Mirva on onnistunut hyvin haastatteluissaan selvittämään matkailuyritysten ja –kohteiden tarpeita yhteistyön kehittämiseksi ja luonut tarpeista konkreettisia toimintaehdotuksia. Tuloksista hän on tehnyt selkeän yhteenvedon ja kehittämis ehdotukset, joita tulemme käyttämään tulevaisuudessa kehittäessämme Palvelevat matkailuneuvonnat konseptia.

Leena Pitkänen

Matkailupäällikkö  
Kehittämiskeskus Oy Häme